

地方公社・第3セクターと 事業評価・経営破綻に関する一考察

出 井 信 夫

はじめに一問題意識と本稿執筆の視点

本稿は、「地方公社・第3セクターにおける事業評価と経営破綻」について、近年の研究成果を踏まえて、論述したものである。

近年、地方公社・第3セクターの事業破綻や経営危機に陥る事業体がいくつかある。総じて、地方公社・第3セクターの経営は、厳しい状況にある。

地方公社・第3セクター事業において、とりわけ、「商法法人形態」の都市開発事業やリゾート開発事業などの大規模開発事業は、マスコミ等において種々報道されているように、事業破綻や経営危機に陥る事業主体が増加する傾向にあることは周知のとおりである。

一方、地方公社・第3セクター事業は、地方鉄道、新交通システム、地域産業振興施設などの整備事業、公共公益施設の管理運営など、多種多様な事業分野や多彩な事業内容・業務内容が多岐にわたり展開されていることなどについては、一般的には、必ずしもよく理解されてはいない。

このような状況が相まって、地方公社・第3セクター事業の経営実態に対して、種々の誤解や経営評価の視点が相違するような事態が生ずることになるわけである。これは、地方公社・第3セクター事業に対して、経営評価や評価体系化が確立されていないことに加えて、種々の現状の事業の方が極めて急速に進捗したために引き起こされたギャップによることが大きな要因であるといえよう。とりわけ、「公益的な事業評価」と「収益的な事業評価」について、両者の相違やその経営診断指標の関係性などについて、異なる民法法人と商法法人の両者を一義的に評価・規定することが必ずしも妥当ではないことなどの理由が重なり、適切な指標や評価軸などを構築することが極めて困難であったからにほかならない。

このように、地方公社・第3セクター事業の失敗事例の状況や事業化手法の反省と同時に、公共事業の効率化、公共事業費の節減化を図る観点から、民間事業者による公共事業の施工・参加という新たな視点より、PFI法(Private Finance Initiative)の導入が検討されている。しかしながら、わが国において、このPFIの手法を導入するにあたっては、解決しなければならない問題点も多々あることはいうまでもない。PFI手法については、改めて他稿に譲り論じたいと考えている。

他方、金融機関等における不良債権処理問題が愁眉の課題となっている。これらの金融機関、不動産、建設ノンバンク等が抱えている不良債権のうち、地方公社・第3セクターが関係しているものがどの程度あるのかについては、現状では正確な資料や統計データがないために定かではない。

地方公社・第3セクターに係る不良債権の規模や内容等については、その正確な実態や全貌は、杳としてわからない。

周知のとおり、「地方公社・第3セクターと金融機関等の関係」については、現行の地方行財政制度においては、相互に極めて密接な関係にある。

仮に、地方公社・第3セクター事業において、事業破綻や経営危機などが生じるようなことがあるならば、金融機関にとっても融資返済金の焦げつきなど、不良債権化する可能性が高まることから看過できない大きな問題となる。と同時に、地方自治体が出資した法人である地方公社・第3セクター事業において、金融機関の融資の貸し渋り現象や借入金返済の強硬な要請などが発生しているとするならば、地方公社・第3セクター事業における事業運転資金の逼迫化や枯渇化などを招き、経営的には極めて厳しい局面に立たされることとなる。

このように、金融問題（金融破綻問題）と地方公社・第3セクター事業の事業破綻・経営破綻問題とは密接な関係にあるが、このような観点からの議論はこれまでほとんどなされてはいない。その理由については、「地方自治体」「金融機関」「地方公社・第3セクター」の三者間において、金融の視点より、的確かつ体系的に相互間の関係性を把握することが極めて困難であったからにほかならない。

したがって、本稿では、(1)地方公社・第3セクター事業における経営評価・経営診断に関する観点と、(2)金融の視点より、「地方自治体」「金融機関」「地方公社・第3セクター」における三者間の相互間の関係性を体系的に把握することによって、現状の問題点・課題と、今後の対応策の在り方について論及するものである。

なお、本稿執筆資料の一部は、次の調査委員会等へ提出したものが含まれている。しかしながら、これらの委員会等の公式見解ではないことは、改めていうまでもない。筆者の私見であることを予めご了解いただきたい。

- 1 参議院事務局「地方行政・警察委員会調査室」を中心に、「文教・科学委員会調査室」「国民福祉委員会調査室」「交通・情報通信委員会調査室」「国土・環境委員会調査室」の5調査室の合同調査として、『地方公社・第3セクターの実情とその在り方に関する調査』専門研究委員会が設置された(平成10年8月～平成11年1月)。筆者は、参議院事務局より、この専門研究委員会の座長を委嘱されている。
- 2 自治大臣官房地域政策室・財自治総合センターに「第3セクターに関する検討委員会」が設置された(平成10年4月～平成11年3月)。筆者はこの委員に委嘱されている。
- 3 時事通信社『税務経理』所収。出井信夫「金融破綻と第3セクター問題」(平成10年8月)
- 4 その他、最近作成の資料等

1 第3セクター事業の経営評価方法

1 第3セクターをめぐる経営評価論争

地方公社・第3セクター事業について議論する際に、最も重要な問題の一つは「経営問題」であることは改めていうまでもない。

すなわち、地方公社・第3セクター事業の経営実態については、「経営黒字である」のか、それと

も「経営赤字である」のか、という地方公社・第3セクター事業の経営収支に関して、その経営実態を把握することは最も重要な問題であることは、改めていうまでもない。

地方公社・第3セクター事業は、「大半が赤字である」という指摘が多々されている。問題であるのは、このような指摘を行っている当事者本人自らが実態調査等を実施して得た結果から導き出された結論ではなく、一部の地方公社・第3セクター経営の失敗イメージを念頭に置いたり、調査対象が一部のものに限定されて実施された新聞社等の調査情報などをもとに、風聞や不正確な情報に基づいた論評が多いことである。

現時点では、自治省においてさえも、地方公社・第3セクター事業に関する精確な経営実態情報やデータを持っていないことからわかるように、このような論評は、独断と偏見に基づくものであるといえる。

確かに、第3セクター方式により行われている事業分野をみると、一般的には、JRから分離された地方鉄道のほかには、都市開発事業、リゾート開発事業などの大規模な事業開発分野がよく知られている。特に、これらの事業分野の第3セクター会社の中には、多額の赤字発生企業が多い傾向にあることも周知のとおりである。

一方では、中山間地域などの条件不利地域においては、経営採算的に厳しい地域産業振興や地域活性化等の事業分野で第3セクター会社が、近年設立される傾向が比較的多い。また、公共公益的な施設の運営管理や公の施設の管理運営などを行っている地方公社・第3セクターの管理財団や管理会社の多くは経営採算的には収支均衡か、または若干の赤字状態の地方公社・第3セクターが多い傾向にあることについては、筆者も否定するものではない。これまで、約10年間程、筆者が全国の地方公社・第3セクター事業の実態調査を行なって、100近い事例を見分したかぎりでは、諸条件が厳しい中で、よく健闘していると痛感した次第である。もとより、これらの事業で大幅な黒字額を計上しているような第3セクター事業は、ほとんど見当たらないことは当然の帰結である。

また、「本来ならば赤字経営であるが、法人の出資母体である地方自治体等が、裏面より、赤字額を補助金や助成金等として支出するなど、赤字の補填しているために、かろうじて黒字経営であるかのように装っている」というように、経営実態に対して、懐疑的な指摘がある。

他方では、地方公社・第3セクター事業は、地域経済社会に波及効果や効用などの観点から大きな影響を及ぼしている。そのため、「事業体としての経営的な赤字の発生はある程度許される」という意見もある。これは、「地方公社・第3セクター事業が地域経済社会にプラスの影響が生ずる場合には、地方公社・第3セクターの事業体は経営赤字でも是認される」という見解である。

これらの理由が重複され、増幅されて、「根拠は希薄なままに、第3セクター事業は赤字であるとイメージ的に断定される」ことが、主たる要因であるといえる。

果たして、本当に、「地方公社・第3セクター事業の経営実態は、大半が赤字である」のであろうか。また、「地方公社・第3セクター事業経営は、そもそも、赤字であってもよい」のであろうか。

仮に、「地方公社・第3セクター事業の推進において、赤字経営が容認されるような事業があるとしたならば、どのような事業であらうか。また、どの程度の赤字額の範囲ならば経営的に許容されるのであろうか」。

地方公社・第3セクター事業の経営に関しては、このように多面的な観点より、これまで十分に議論、検討がなされてはこなかったといえる。

このように、地方公社・第3セクター事業の経営の在り方や在るべき方向に関して、多面的な角度より議論を行うためには、地方公社・第3セクター事業について、正確な経営実態の把握が必要である。このような観点からも、全国的な規模で地方公社・第3セクターの現状に関する調査を早急に行う必要があるわけである。

2 地方公社・第3セクター事業の分析・評価の困難性

一般に、民間企業においては、財務諸表や損益計算書等の経営資料に基づいて経営分析がなされるが、地方公社・第3セクターにおいては、これまで必ずしも詳細な経営分析等が十分に行われてこなかった。その理由については、次のようなことがあげられる。

- (1) 事業内容が公共・公益性を有していることから、単純に営利法人の経営分析の尺度を用いて分析することは、その性格上なじまなかったこと
- (2) 都道府県の出資によって設立された地方公社・第3セクターは、財団法人等の民法法人が比較的多いことから、一般の営利法人の経営分析手法が適用しにくいこと
- (3) これら公益法人における経営分析手法が必ずしも確立されてはいないに加えて、公益法人会計の実務指導できる公認会計士等の人材が不足していたこと
- (4) 市町村の出資によって設立された地方公社・第3セクターは、株式会社形態の商法法人が比較的多い。資本金の規模は1億円未満の小規模な株式会社が多いことから、常勤監査役や公認会計士による会計監査など、いわゆる経営診断や外部監査制度の導入等、客観的な分析が行われる機会が極めて少なかった。加えて、経営実態情報等の資料がほとんど開示されていないために、経営分析に必要な資料入手が極めて困難であった。そのため、地方公社・第3セクターの経営分析手法を確立することが困難であったこと
- (5) 株式会社形態の形態をとる地方公社・第3セクターの多くは、非上場の閉鎖的な会社で投資対象とはならない法人が比較的多いために、決算書の公表などがほとんどされていなかった。そのため、詳細な経営情報等の入手が困難であったこと
- (6) 地方公社・第3セクターの多くは、公共・公益性の事業を実施している関係上、一般の営利法人に適用される経営分析手法だけで経営判断をするには、判断基準が一義的にできにくい面があったこと
- (7) 地方公社・第3セクターは、鉄道事業、不動産賃貸業、温泉観光施設経営など、業種的にも、業務内容的にも、業態的にも多種多様な事業分野で設立され、広範な活動を行っている。これらの事業体の経営分析手法を確立するには、まず経営実態情報が不可欠であるが、この経営実態情報がほとんど入手が困難であったために、地方公社・第3セクターの経営分析手法を確立することが困難であったこと
- (8) 法人の出資母体である地方自治体、民間企業、地方公社・第3セクターの関係者や当事者等は、「一民間法人の経営経理内容は公表できない」という便法を弄して、経営情報等の開示を拒否する姿勢が強いために、経営関連情報の入手が困難であったことから経営分析手法を確立することが困難であったこと

このように、種々の理由が重なった結果、これまで、地方公社・第3セクターの有効な経営分析手法を確立することが困難であったといえる。

また、併せて、地方公社・第3セクター事業については、次のような動向があったことも、経営分析手法の確立を困難たらしめた要因としてあげられる。

- (1) 地方公社・第3セクター事業は、年々増加する傾向にあること
- (2) 地方公社・第3セクター事業は、多種多様な事業分野で設立されていること

図表1 地方公社の数

(1) 全体

(構成比：%)

| 区 分 | 平成5年1月1日 | | 平成8年1月1日 | | |
|------|----------|-------|----------|-------|------|
| | 公社数 | 構成比 | 公社数 | 構成比 | 増加率 |
| 都道府県 | 2,963 | 35.9 | 3,224 | 34.5 | 8.8 |
| 指定都市 | 480 | 5.8 | 532 | 5.7 | 10.8 |
| 市区町村 | 4,803 | 58.3 | 5,588 | 59.8 | 16.3 |
| 合 計 | 8,246 | 100.0 | 9,344 | 100.0 | 13.3 |

(2) 単独の地方公共団体出資割合25%以上の地方公社

| 区 分 | 平成2年1月1日 | | | 平成5年1月1日 | | |
|------|----------|-------|------|----------|-------|------|
| | 公社数 | 構成比 | 増加率 | 公社数 | 構成比 | 増加率 |
| 都道府県 | 1,700 | 31.0 | 13.0 | 2,111 | 31.7 | 24.2 |
| 指定都市 | 315 | 5.8 | 27.5 | 376 | 5.6 | 19.4 |
| 市区町村 | 3,462 | 63.2 | 16.6 | 4,172 | 62.7 | 20.5 |
| 合 計 | 5,477 | 100.0 | 16.0 | 6,659 | 100.0 | 21.6 |
| 区 分 | 平成8年1月1日 | | | | | |
| | 公社数 | 構成比 | 増加率 | | | |
| 都道府県 | 2,252 | 29.7 | 6.7 | | | |
| 指定都市 | 428 | 5.7 | 13.8 | | | |
| 市区町村 | 4,900 | 64.6 | 17.5 | | | |
| 合 計 | 7,580 | 100.0 | 13.8 | | | |

(3) 参考(単独の地方公共団体出資割合25%未満の地方公社)

| 区 分 | 平成5年1月1日 | | 平成8年1月1日 | | |
|------|----------|-------|----------|-------|------|
| | 公社数 | 構成比 | 公社数 | 構成比 | 増加率 |
| 都道府県 | 852 | 53.7 | 972 | 55.1 | 14.1 |
| 指定都市 | 104 | 6.6 | 104 | 5.9 | 0.0 |
| 市区町村 | 631 | 39.7 | 688 | 39.0 | 9.0 |
| 合 計 | 1,587 | 100.0 | 1,764 | 100.0 | 11.2 |

資料：「最新地方公社総覧」ぎょうせい、平成9年1月

図表2 地方公社の法人形態別設立数

(1) 全体

(構成比：%)

| 区 分 | 地方公社総数 | | 民 法 法 人 | | | | | | 株 式 会 社 | | 有 限 会 社 | | 特 別 法 人 | | | | | | | |
|------|--------|-------|---------|------|------|------|-------|------|---------|------|---------|-----|---------|-----|--------|-----|--------|------|-------|------|
| | | | 財団法人 | | 社団法人 | | 小 計 | | | | | | 地方宅地公社 | | 地方道路公社 | | 土地開発公社 | | 小 計 | |
| | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | |
| 都道府県 | 3,224 | 100.0 | 1,857 | 57.6 | 396 | 12.3 | 2,253 | 69.9 | 832 | 25.8 | 3 | 0.1 | 47 | 1.5 | 40 | 1.2 | 49 | 1.5 | 136 | 4.2 |
| 指定都市 | 532 | 100.0 | 308 | 57.9 | 7 | 1.3 | 315 | 59.2 | 194 | 36.5 | | | 8 | 1.5 | 3 | 0.6 | 12 | 2.3 | 23 | 4.3 |
| 市区町村 | 5,588 | 100.0 | 2,045 | 36.6 | 146 | 2.6 | 2,191 | 39.2 | 1,727 | 30.9 | 137 | 2.5 | 1 | 0.2 | | | 1,532 | 27.4 | 1,533 | 27.4 |
| 計 | 9,344 | 100.0 | 4,210 | 45.1 | 549 | 5.9 | 4,759 | 50.9 | 2,753 | 29.5 | 140 | 1.5 | 56 | 0.6 | 43 | 0.5 | 1,593 | 17.0 | 1,692 | 18.1 |

図表3 地方公社の種類

(1) 全体

| | 都 道 府 県 | | 指 定 都 市 | | 市 区 町 村 | | 計 | | 平成5年1月現在 | |
|----------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|-------|-------|----------|-------|
| | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | |
| 1 地域・都市開発関係 | 235 | 7.3 | 60 | 11.3 | 1,939 | 34.7 | 2,234 | 23.9 | 2,202 | 26.7 |
| 2 住宅・都市サービス関係 | 97 | 3.0 | 30 | 5.6 | 99 | 1.8 | 226 | 2.4 | 221 | 2.7 |
| 3 観光・レジャー関係 | 159 | 4.9 | 35 | 6.6 | 969 | 17.3 | 1,163 | 12.4 | 917 | 11.1 |
| 4 農林水産関係 | 645 | 20.0 | 37 | 7.0 | 577 | 10.3 | 1,259 | 13.5 | 1,090 | 13.2 |
| 5 商工関係 | 362 | 11.2 | 32 | 6.0 | 234 | 4.2 | 628 | 6.7 | 518 | 6.3 |
| 6 社会福祉・保健医療関係 | 438 | 13.6 | 57 | 10.7 | 214 | 3.8 | 709 | 7.6 | 685 | 8.3 |
| 7 生活衛生関係 | 107 | 3.3 | 35 | 6.6 | 111 | 2.0 | 253 | 2.7 | 217 | 2.6 |
| 8 運輸・道路関係 | 280 | 8.7 | 65 | 12.2 | 114 | 2.0 | 459 | 4.9 | 444 | 5.4 |
| 9 教育・文化関係 | 332 | 10.3 | 84 | 15.8 | 721 | 12.9 | 1,137 | 12.2 | 979 | 11.9 |
| 10 公害・自然環境保全関係 | 39 | 1.2 | 7 | 1.3 | 35 | 0.6 | 81 | 0.9 | 80 | 1.0 |
| 11 情報処理関係 | 57 | 1.8 | 9 | 1.7 | 51 | 0.9 | 117 | 1.3 | | |
| 12 国際交流関係 | 59 | 1.8 | 17 | 3.2 | 50 | 0.9 | 126 | 1.3 | | |
| 13 その他 | 414 | 12.8 | 64 | 12.0 | 474 | 8.5 | 952 | 10.2 | 893 | 10.8 |
| 計 | 3,224 | 100.0 | 532 | 100.0 | 5,588 | 100.0 | 9,344 | 100.0 | 8,246 | 100.0 |

(3) 法人形態については、一般の予想に反して、都道府県段階で設立される法人は商法法人よりも民法法人の形態の法人が多い。一方、市町村段階では商法法人が多い。全 9,344 公社についてみると、商法法人よりも民法法人の形態の法人が多いこと

(4) 事業内容、業務内容、業務形態や業態等について、経営・事業内容に即した的確な経営実態情報の入手や類型化を行うことが困難であったこと

図表 4 業務別・形態別地方公社数

(1) 全体

| | 民 法 法 人 | | | | | | 商 法 法 人 | | | | | | 特 別 法 人 | | | | | | 計 | | | |
|----------------|---------|------|------|------|-------|-------|---------|------|------|-----|-------|------|----------|------|--------|-----|--------|------|-------|------|-------|-------|
| | 財団法人 | | 社団法人 | | 小 計 | | 株式会社 | | 有限会社 | | 小 計 | | 地方住宅供給公社 | | 地方道路公社 | | 土地開発公社 | | | | | |
| | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | 構成比 | | |
| 1 地域・都市開発関係 | 396 | 17.7 | 16 | 0.7 | 412 | 18.4 | 229 | 10.2 | 2 | 0.1 | 231 | 10.3 | | | | | | | 1,593 | 71.2 | 2,236 | 100.0 |
| 2 住宅・都市サービス関係 | 95 | 42.4 | 2 | 0.9 | 97 | 43.3 | 71 | 31.7 | | | 71 | 31.7 | 56 | 25.0 | | | | | | | 224 | 100.0 |
| 3 観光・レジャー関係 | 334 | 28.7 | 28 | 2.4 | 362 | 31.1 | 766 | 65.9 | 35 | 3.0 | 801 | 68.9 | | | | | | | | | 1,163 | 100.0 |
| 4 農林水産関係 | 361 | 28.7 | 420 | 33.4 | 781 | 62.0 | 414 | 32.9 | 64 | 5.1 | 478 | 38.0 | | | | | | | | | 1,259 | 100.0 |
| 5 商工関係 | 363 | 57.8 | 13 | 2.1 | 376 | 59.9 | 236 | 37.6 | 16 | 2.5 | 252 | 40.1 | | | | | | | | | 628 | 100.0 |
| 6 社会福祉・保健医療関係 | 675 | 95.2 | 18 | 2.5 | 693 | 97.7 | 16 | 2.3 | | | 16 | 2.3 | | | | | | | | | 709 | 100.0 |
| 7 生活衛生関係 | 187 | 73.9 | 7 | 2.8 | 194 | 76.7 | 54 | 21.3 | 5 | 2.0 | 59 | 23.3 | | | | | | | | | 253 | 100.0 |
| 8 運輸・道路関係 | 65 | 14.2 | | | 65 | 14.2 | 343 | 74.7 | 8 | 1.7 | 351 | 76.5 | | | 43 | 9.4 | | | | | 459 | 100.0 |
| 9 教育・文化関係 | 1,077 | 94.7 | 29 | 2.6 | 1,106 | 97.3 | 30 | 2.6 | 1 | 0.1 | 31 | 2.7 | | | | | | | | | 1,137 | 100.0 |
| 10 公害・自然環境保全関係 | 80 | 98.8 | 1 | 1.2 | 81 | 100.0 | | | | | | | | | | | | | | | 81 | 100.0 |
| 11 情報処理関係 | 11 | 9.4 | 2 | 1.7 | 13 | 11.1 | 104 | 88.9 | | | 104 | 88.9 | | | | | | | | | 117 | 100.0 |
| 12 国際交流関係 | 123 | 97.6 | | | 123 | 97.6 | 3 | 2.4 | | | 3 | 2.4 | | | | | | | | | 126 | 100.0 |
| 13 その他 | 443 | 46.5 | 13 | 1.4 | 456 | 47.9 | 487 | 51.2 | 9 | 0.9 | 496 | 52.1 | | | | | | | | | 952 | 100.0 |
| 計 | 4,210 | 45.1 | 549 | 5.9 | 4,759 | 50.9 | 2,753 | 29.5 | 140 | 1.5 | 2,893 | 31.0 | 58 | 0.6 | 43 | 0.5 | 1,593 | 17.0 | | | 9,344 | 100.0 |

図表5 業務分野別・地方公共団体出資割合別地方公社数

(1) 全体

(構成比：%)

| 地方公共団体 出資割合 業務区分 | | 地方公共団体全額出資法人 | | | | | | 地方公共団体 50 %以上出資法人 | | | | | | 民間 50 %以上 出資法人 | | 計 | |
|----------------------------|-------------|----------------|------|----------------|------|-------|----------------|-------------------|----------------|-----|------|-------|------|-------------------|------|-------|-------|
| | | 単独地方公 共団体出資 | | 複数地方公 共団体出資 | | 構成比 | 単独地方公 共団体出資 | | 複数地方公 共団体出資 | | 構成比 | | | | | | |
| | | | 構成比 | | 構成比 | | | 構成比 | | 構成比 | | | 構成比 | | | | |
| 1 | 地域・都市開発関係 | 1,773 | 79.3 | 147 | 6.6 | 1,920 | 85.9 | 104 | 4.7 | 42 | 1.9 | 146 | 6.5 | 170 | 7.6 | 2,236 | 100.0 |
| 2 | 住宅・都市サービス関係 | 99 | 44.2 | 24 | 10.7 | 123 | 54.9 | 23 | 10.3 | 15 | 6.7 | 38 | 17.0 | 63 | 28.1 | 224 | 100.0 |
| 3 | 観光・レジャー関係 | 249 | 21.4 | 26 | 2.2 | 275 | 23.6 | 385 | 33.1 | 39 | 3.4 | 424 | 36.5 | 464 | 39.9 | 1,163 | 100.0 |
| 4 | 農林水産関係 | 103 | 8.2 | 23 | 1.8 | 126 | 10.0 | 447 | 35.5 | 123 | 9.8 | 570 | 45.3 | 563 | 44.7 | 1,259 | 100.0 |
| 5 | 商工関係 | 96 | 15.3 | 17 | 2.7 | 113 | 18.0 | 143 | 22.8 | 126 | 20.1 | 269 | 42.8 | 246 | 39.2 | 628 | 100.0 |
| 6 | 社会福祉・保健医療関係 | 217 | 30.6 | 68 | 9.6 | 285 | 40.2 | 145 | 20.5 | 94 | 13.3 | 239 | 33.7 | 185 | 26.1 | 709 | 100.0 |
| 7 | 生活衛生関係 | 82 | 32.4 | 46 | 18.2 | 128 | 50.6 | 39 | 15.4 | 15 | 5.9 | 54 | 21.3 | 71 | 28.1 | 253 | 100.0 |
| 8 | 運輸・道路関係 | 75 | 16.3 | 19 | 4.1 | 94 | 20.5 | 82 | 17.9 | 85 | 18.5 | 167 | 36.4 | 198 | 43.1 | 459 | 100.0 |
| 9 | 教育・文化関係 | 676 | 59.5 | 37 | 3.3 | 713 | 62.7 | 204 | 17.9 | 49 | 4.3 | 253 | 22.3 | 171 | 15.0 | 1,137 | 100.0 |
| 10 | 公害・自然環境保全関係 | 23 | 28.4 | 10 | 12.3 | 33 | 40.7 | 18 | 22.2 | 12 | 14.8 | 30 | 37.0 | 18 | 22.2 | 81 | 100.0 |
| 11 | 情報処理関係 | 2 | 1.7 | 1 | 0.9 | 3 | 2.5 | 9 | 7.7 | 7 | 6.0 | 16 | 13.7 | 98 | 63.8 | 117 | 100.0 |
| 12 | 国際交流関係 | 50 | 39.7 | 7 | 5.6 | 57 | 45.2 | 55 | 43.7 | 4 | 3.2 | 59 | 46.8 | 10 | 7.9 | 126 | 100.0 |
| 13 | その他 | 218 | 22.9 | 37 | 3.9 | 255 | 26.8 | 161 | 16.9 | 54 | 5.7 | 215 | 22.6 | 482 | 50.6 | 952 | 100.0 |
| 計 | | 3,663 | 39.2 | 462 | 4.9 | 4,125 | 44.1 | 1,815 | 19.4 | 665 | 7.1 | 2,480 | 26.5 | 2,739 | 29.3 | 9,344 | 100.0 |

図表6 地方公社の数について（平成8年1月1日現在）

| 法人形態 根拠法 | 法人名 | 地方団体の出資割合（下段：法人数、上段：％） | | | |
|-------------|------------------------|------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | 全額出資 | 100％未満50％以上 | 50％未満25％以上 | 25％未満 |
| 商法法人 | 株式会社 (29.5) 2,753 | (2.3％) 62 | (26.7％) 734 | (26.3％) 725 | (44.8％) 1,232 |
| | 有限会社等 (1.5) 140 | (5.0％) 7 | (61.4％) 86 | (22.1％) 31 | (11.4％) 16 |
| 小計 | (31.0) 2,893 | (2.4％) 69 | (28.3％) 820 | (26.1％) 756 | (43.1％) 1,248 |
| 民法法人 | 財団法人 (45.1) 4,210 | (48.7％) 2,051 | (25.0％) 1,054 | (16.6％) 699 | (9.6％) 406 |
| | 社団法人 (5.9) 549 | (2.9％) 16 | (27.0％) 148 | (42.4％) 233 | (27.7％) 152 |
| 小計 | (50.9) 4,759 | (43.4％) 2,067 | (25.3％) 1,202 | (19.6％) 932 | (11.7％) 558 |
| 特別法人 | 土地開発公社 (17.0) 1,593 | (92.9％) 1,480 | (3.0％) 48 | (2.1％) 34 | (1.9％) 31 |
| | 地方道路公社 (0.5) 43 | (69.8％) 30 | (30.2％) 13 | (0.0％) 0 | (0.0％) 0 |
| | 地方住宅供給公社 (0.6) 56 | (62.5％) 35 | (37.5％) 21 | (0.0％) 0 | (0.0％) 0 |
| 小計 | (18.1) 1,692 | (91.3％) 1,545 | (4.8％) 82 | (2.0％) 34 | (1.8％) 31 |
| 総計 | (100.0) 9,344 | (39.4％) 3,681 | (22.5％) 2,104 | (18.4％) 1,722 | (19.7％) 1,837 |

※下段構成比（％）は小数点第二位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100.0にはならない。

（出所） 自治省

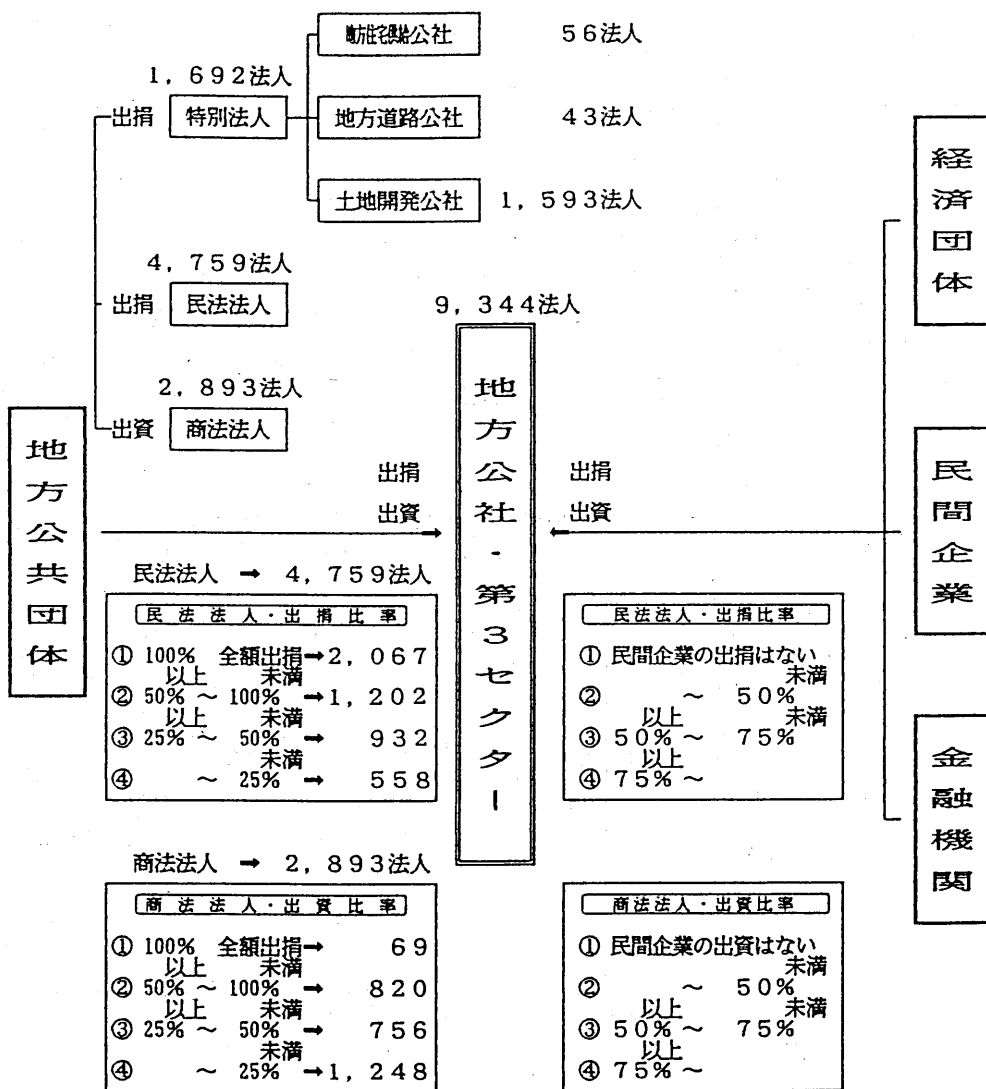
（5）類似する法人の経営実態情報の入手が困難であったこと

いずれにしても、これらの諸要因が重なって、経営分析手法や経営診断評価手法などを確立することが極めて困難であったわけである。

図表1～図表6は、平成8年1月1日現在、自治省が調査した全国の最新の「地方公社の設立状況」について、（1）設立状況の推移、（2）法人形態別設立数、（3）地方公社の種類、（4）業務別・形態別設立状況、（5）業務分野別・出資割合別設立状況、（6）法人形態別・出資割合別設立状況を示したものである（自治省資料より）。

また、図表7は、平成8年1月1日現在における自治省の調査に基づき、「地方公社・第3セクターの設立状況について、模式図化したものである。

図表7 地方公共団体の出資法人「地方公社・第3セクター等」の設立状況



2 第3セクター事業の経営分析・評価方法の事例

近年、地方公社・第3セクター事業について、経営分析、経営診断する先進的な試みがいくつかの地方自治体でなされている。

ここでは、参考までに、(1)神奈川県における「経営分析・評価体系」、(2)東京都における「監理団体の経営評価制度」、(3)宮城県における「公社等運営評価マニュアルにおける経営評価指標」の概要について、その概要を簡単に紹介することにする。

1 神奈川県の実・評価体系

(1) 経営分析・評価の視点とその意義・必要性

神奈川県では、地方公社・第3セクターの分析・評価について、次のような3つの視点より評価を試みようとしている¹⁾。

- (1) 一般企業と同様の経営分析
- (2) 補足的分析(チェック)
- (3) 分析結果に対する政策的評価

神奈川県の地方公社・第3セクターの分析・評価の必要性については、次のように認識されている。

「第三セクター自身にとって自社分析が必要不可欠であることはいうまでもない。独立性の低い第三セクターなどでは、一般の私企業の場合に比べて内部における自社分析がおろそかにされている例もあるが、独立した法人としての自覚を持ち、他に頼らない健全かつ安定的な経営を行っていくためには、常に自らを分析・評価する姿勢を持たなければならない。

一方、第三セクターが公共サービスを提供し、いわば行政の一翼を担っている以上、自治体としてもその分析・評価を怠ってはならない。第三セクターが自立化し、良好な経営を維持していないと、公共サービスに支障が生じ、ひいては自治体に負担が生ずることになりかねない。地方自治法が一定率以上の出資している法人に対して、議会報告や監査対象とするなどの特別の義務を課す規定を置いている所以である。実際、独立した経営が維持できないために多額の補助金や各種の支援を必要とし、自治体にかなりの負担となっているような第三セクターの例も少なくないようである。このように経営の悪化した第三セクターに対して、何らかの支援をするべきか、あるいはどのように統制をするのか、自治体も意思決定を迫られることになることになるが、その重要な判断材料として、第三セクターの経営状態に対する適切な分析評価が必要になる。」

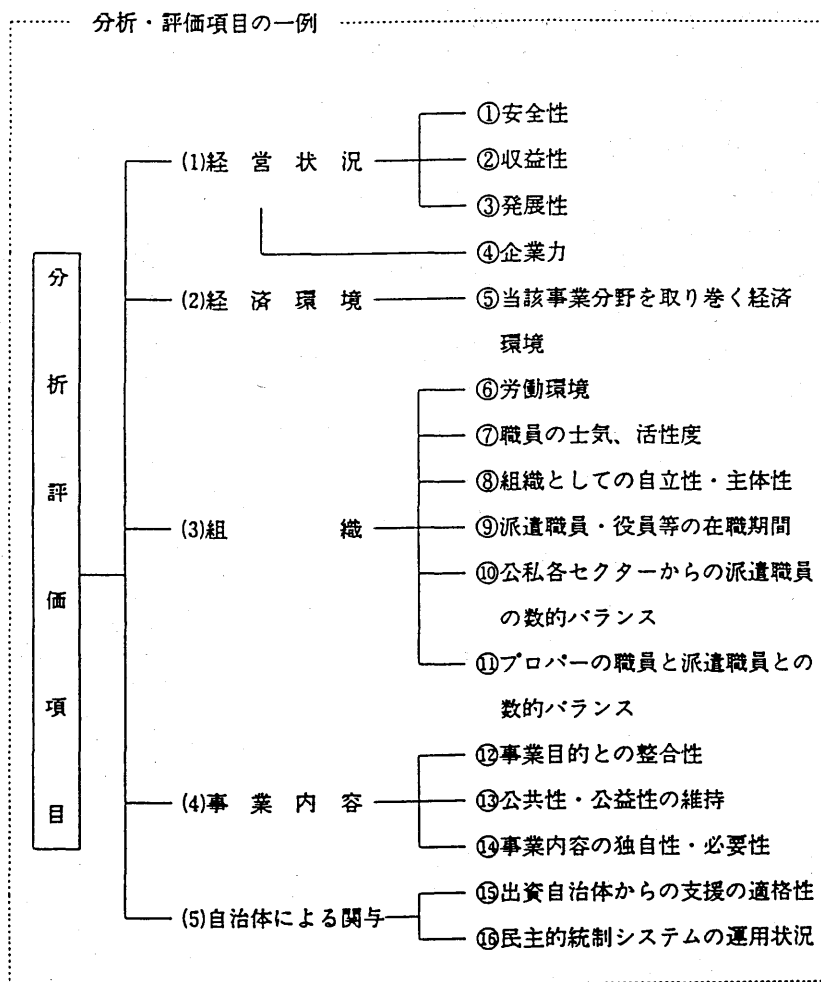
(2) 経営分析・評価の主な項目

神奈川県では、地方公社・第3セクターの分析・評価する際の主な「分析評価項目」については、次のように、「定量的」、「定性的」な角度より検討する必要があるとされている。

図表8は、分析・評価体系を図示したものである。

- (1) 経営状況
 - ① 安全性
 - ② 収益性
 - ③ 発展性
 - ④ 企業力
- (2) 経済環境
 - ⑤ 当該事業分野を取り巻く経済環境
- (3) 組織
 - ⑥ 労働環境
 - ⑦ 職員の士気、活性度
 - ⑧ 組織としての自立性・主体性
 - ⑨ 派遣職員・役員等の在職期間

図表8 分析・評価項目の例



(出所) 神奈川県「第三セクターと自治体」

- ⑩ 公私各セクターからの派遣職員の数的バランス
- ⑪ プロパーの職員と派遣職員との数的バランス
- (4) 事業内容
 - ⑫ 事業目的との整合性
 - ⑬ 公共性・公益性の維持
 - ⑭ 事業内容の独自性・必要性
- (5) 自治体による関与
 - ⑮ 出資自治体からの支援の適格性
 - ⑯ 民主的統制システムの運用状況

2 東京都の監理団体の経営分析・評価体系

(1) 経営分析・評価の視点とその意義・必要性

東京都における監理団体「経営評価制度の意義と目的」については、「団体の経営状況を的確に把握し、これを評価することにより、団体の経営責任及び所管局の指導監督責任を明確にするとともに、団体の自立的経営を促進すること」を目的として、経営評価が実施された²⁾。

東京都監理団体 70 団体のうち、特別監理団体 21 団体と一般監理団体 26 団体が対象とされた。

法人別には、財団法人 28、社団法人 2、特殊法人 2、株式会社 15 である。

(2) 経営分析・評価項目

経営評価の内容および評価項目は、次のように「定量的」、「定性的」な角度より検討されている。

(1) 経営評価の内容

団体の経営実績の評価と団体自らが設定する経営目標を評価の内容とする。

(2) 評価項目

① 財務評価（公益法人 39 指標、株式会社 37 指標）

団体の財務内容が健全であるかどうかについて、安全性及び収益性の視点から評価する。

② 事業評価（公益法人 5 指標及び事業評価、株式会社 3 指標及び事業評価）

設立趣旨に掲げた公益目的を果たしているかどうかについて、事業の進捗状況及び事業のバランスの視点から評価する。

③ 組織評価（公益法人 35 指標、株式会社 37 指標）

公的法人として組織の運営体制が効率的で社会的な妥当性を有しているかどうかについて、効率性及びモラルの視点から評価する。

④ その他

社会貢献など、財務、事業、組織以外を評価する。

なお、具体的な評価項目は、図表 9 に示すとおりである。

3 宮城県の公社等運営評価体系

宮城県では、「公社等の運営評価マニュアル」と題して、宮城県が出捐・出資した法人の評価マニュアルを作成して、公社等の運営評価と監督指導の基準となる指針を作成したことに大きな特徴がある³⁾。

(1) 事業の種類と事業タイプの分類

宮城県における「公社等の運営評価マニュアル」の特徴は、地方公社・第3セクターについて、業務内容等に着眼して、まず、(1)「事業の種類と事業タイプ」に分類することによって、地方公社・第3セクターの運営評価を実態に即して、実効性のあるものとする点にある。

この分類を踏まえて、評価内容および運営評価指標については、「定量的」、「定性的」に、種々の角度より吟味、検討を試みている。

図表 10 は、事業の種類と事業タイプを分類したものである。

(2) 経営分析・評価項目

宮城県の「公社等の運営評価マニュアル」における具体的な運営評価指標およびその内容については、図表 11 に示すとおりである。

図表9 監理団体の経営評価項目

| 財 務 項 目 | 事 業 項 目 | 組 織 項 目 |
|-----------------|----------------|----------------|
| 資本金（基本財産） | 総事業費 | 役員（理事）数の推移 |
| 自己資本（正味財産） | 自主事業費 | 都派遣役員（理事）数 |
| 総資本（負債及び正味財産合計） | うち補助金額（公益法人のみ） | 都OB役員（理事）数 |
| 自己資本比率（正味財産比率） | 受託事業費 | 固有役員（理事）数 |
| 固定資産 | 公益事業費（公益法人のみ） | 国関係役員（理事）数 |
| 固定負債 | 収益事業費（公益法人のみ） | 民間派遣役員（理事）数 |
| 固定長期適合率 | 定款（寄付行為）別の | 民間OB役員（理事）数 |
| 土地等の含み損益 | 事業費及び事業指標 | 常勤役員（理事）比率 |
| 長期借入金残高 | | 都関係役員（理事）比率 |
| 長期借入金返済額 | | 職員数の推移 |
| 返済元金 | | 都派遣職員数 |
| 返済利子 | | 都OB職員数 |
| 流動資産額 | | 固有職員数 |
| 流動負債額 | | 民間等派遣職員数 |
| 流動比率 | | 都派遣職員比率 |
| 経常収入 | | 民間派遣職員比率 |
| 営業収入〈売上高〉（事業収入） | | 固有職員比率 |
| 自主事業収入 | | 再雇用職員数の推移 |
| （うち収益事業収入） | | 都関係再雇用職員 |
| （うち補助金等） | | 固有再雇用職員等 |
| 自主事業補助金率 | | 再雇用職員比率 |
| 受託事業収入 | | 役職員比率 |
| 営業外収益（事業外収入） | | 管理職員比率 |
| （基本財産運用収入〈会費〉） | | 一人当たり役員（理事）報酬額 |
| （その他） | | 一人当たり職員給与額（千円） |
| 経常支出 | | 人件費比率 |
| 売上原価（事業費） | | 役員（理事）平均年齢（歳） |
| 販売費及び一般管理費（管理費） | | 職員平均年齢（歳） |
| 営業外費用 その他 | | 固有職員平均在職期間（年） |
| 減価償却額 減価償却額 | | 固有職員のうち管理職数 |
| 営業利益 事業利益 | | 一人当たり研修費（千円） |
| 営業外利益 事業外利益 | | 一人当たり福利厚生費（千円） |
| 経常利益 経常利益 | | 一人当たり管理費（千円） |
| 経常収支比率 経常収支比率 | | 役員一人当たり利益額（千円） |
| 特別利益 臨時収入支出 | | 職員一人当たり利益額（千円） |
| （運営費補助金額） | | 役員一人当たり事業費（千円） |
| 当期利益（当期収支差額） | | 職員一人当たり事業費（千円） |
| 前期繰越金（前期繰越収支差額） | | |
| 総資本経常利益率（－） | | |
| 売上高営業利益率（－） | | |
| 売上高経常利益率（－） | | |
| 債務保証額 | | |

(出所) 東京都総務局「平成9年度東京都監理団体経営評価報告書」

図表10 事業の種類と事業タイプ

| 事業 タイプ | 分 類 NO | 事業の種類 | 定義 |
|-----------|--------------|----------------|--|
| ①施設管理運営型 | 1 | 施設管理運営 | 県・国・自団体・他の団体が所有する施設について管理・運営を行うもの |
| | 2 | 鉄道経営 | 鉄道事業の経営を行っているもの |
| | 3 | 宿泊施設運営 | 宿泊施設の経営・運営を行うもの |
| | 4 | 付帯施設管理運営 | 上記施設に付帯する施設（駐車場・レストラン等）の管理・運営を行うもの |
| | 5 | 不動産賃貸 | 住宅・土地・施設等の不動産物件を賃貸するもの |
| ②建設製造販売型 | 6 | 用地買収、造成 | 施設や設備の建設等のために用地を買収したり、造成したりするもの（譲渡のための用地買収も含む） |
| | 7 | 施設、設備等の建設 | 公共施設、設備又は住宅等を建設するもの |
| | 8 | 不動産売買 | 住宅・土地・施設等の不動産物件を売買するもの |
| | 9 | 物品の生産・製造・仕入・販売 | 物品を生産・製造又は仕入れ、販売するもの |
| ③金融サービス型 | 10 | 補助・助成金の交付 | 補助金や助成金をその対象者に対して交付を行うもの |
| | 11 | 金銭の貸付、債務保証 | 個人または法人に対して金銭を貸付いたり、債務保証を行ったりするもの |
| ④役務提供型 | 人的支援 | 12 人材交流・派遣 | 国際交流や国体への選手派遣など人的交流を目的として、人材の受け入れや派遣を行うもの |
| | | 13 指導・相談 | 各種相談の窓口を設置し、相談や指導を行ったりするもの |
| | | 14 研修・技術支援 | 各種研修を行ったり、技術的な援助や支援を行ったりするもの |
| | 調査研究 | 15 調査研究 | 具体的な政策課題について調査研究をするもの |
| | | 16 検査・分析 | 検査・分析を行うもの |
| | 普及啓発 | 17 催事企画 | セミナーや講演会等の催事を企画し、啓発・PR等を行うもの |
| | | 18 スポーツ振興 | スポーツの普及・振興を行うもの |
| | | 19 情報の提供 | 印刷物やビデオ等の情報を無償または有償で提供・販売するもの |
| | その他 | 20 測量・設計 | 施設・設備等の建設等のために、測量や設計を行うもの |
| | | 21 一般サービス提供 | 廃棄物処理等のように上記の分類に属さないサービスを提供するもの |
| | | 22 その他 | 上記のいずれの分類にも適合しないもの |

(出所) 宮城県「公社等運営評価マニュアル」

図表 11-1 運営評価指標一覧

| 視点 | 事業タイプ | 評価指標 | 定性／定量 | 定義 |
|-------|--------|-------------------|-------|--|
| 計画性 | 全タイプ共通 | 経営基本方針の策定 | 定性 | 団体自らの使命・目的を経営方針として認識・実践しているか |
| | | 外部経営環境の把握度 | 定性 | 団体をとりまく外部経営環境の変化の動向を把握・分析しているか |
| | | 経営資源の把握度 | 定性 | 団体の組織としての力（経営資源）の把握・分析がされているか |
| | | 中長期経営計画の策定 | 定性 | 経営戦略および経営目標達成の進捗状況管理の手段として、中長期経営計画が策定されているか |
| | | 年次事業計画書、収支予算書の作成 | 定性 | 年次事業計画書・収支予算書が、中長期経営計画に基づく短期的行動指針として作成されているか |
| | | 県の計画との整合性 | 定性 | 中長期経営計画や年次事業計画の策定に当たって県の行政サービスに関する計画との整合性が確保されているか |
| | | 年次計画と年次実績の乖離原因の分析 | 定性 | 年次計画と年次実績との乖離原因の分析と結果が次年度以降の計画へ反映されているか |
| 目的適合性 | 全タイプ共通 | 事業／目的適合性 | 定性 | 事業内容と団体の設立目的が合致しているかどうか |
| | | 目標単位の妥当性の検証 | 定性 | 事業目標（定量的数値）の単位設定が妥当かどうか |
| | | 目標値の妥当性の検証 | 定性 | 事業目標（定量的数値）の設定方法が妥当かどうか |
| | | 目標／実績の差異分析 | 定性 | 目標値と実績値に差異が生じた場合、差異を調査・分析・報告を行なっているか |
| | | 顧客満足度 | 定性 | 団体が提供するサービス等に対する顧客の満足度を調査・分析しているか |
| | | ニーズの把握度 | 定性 | 新規事業の企画段階または新しい商品やサービスの提供を開始する際に顧客のニーズを調査・分析しているか |
| 健全性 | 公益法人のみ | 事業構成の健全性 | | |
| | | ・収益事業比率 | 定量 | $(\text{収益事業の事業費} \div \text{全事業の事業費} \times 100)$ (収益事業とは団体自らが収益事業と考えている事業を指す) |
| | | ・付随的事业比率 | 定量 | $(\text{付随的事业の事業費} \div \text{全事業の事業費} \times 100)$ (付随的事业とは定款又は寄附行為において「その他」に含まれている事業を指す) |
| | | ・受託事業の再委託度 | 定量 | $(\text{受託事業の外部委託費} \div \text{受託事業費} \times 100)$ |
| | 全タイプ共通 | 財務基盤の健全性 | | |
| | | ・流動比率 | 定量 | $(\text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100)$ |
| | | ・自己資本比率 | 定量 | 株式会社： $(\text{自己資本} \div \text{総資本} \times 100)$ 公益法人： $(\text{正味財産} \div \text{総資本} \times 100)$ |
| | | ・借入金依存度 | 定量 | $\{(\text{長短借入金} + \text{割引手形}) \div (\text{資産合計} + \text{割引手形}) \times 100\}$ |
| | | ・管理費対基本財産運用収入率 | 定量 | $(\text{管理費} \div \text{基本財産運用収入} \times 100)$ |

(出所) 図表 10 に同じ

図表 11-2 運営評価指標一覧

| 視点 | 事業タイプ | 評価指標 | 定性/ 定量 | 定義 |
|-----|---------|--------------------------------|-----------|---|
| 健全性 | 全タイプ共通 | 人員構成の健全性 | | |
| | | ・ 年代構成 | 定性 | 常勤役員と非常勤を含めた全職員の年代構成分布がどうなっているか |
| | | ・ 常勤役員数比率 | 定量 | (常勤役員数÷職員数×100) |
| | | ・ 管理職者数比率 | 定量 | (管理職者数÷職員数×100) |
| | | 経営組織の柔軟性 | 定性 | 中長期経営計画の策定を受けて、経営目標を達成するために必要な経営組織が組成されているか |
| | | 職務分室、管理体制の充実度 | 定性 | 必要な職務を確実に遂行できる職務分掌・管理体制ができているか |
| | | 職員、管理職の活性化 | | |
| | | ・ 職員の能力育成体制 | 定性 | 職員の能力育成体制が整備されているか |
| | | ・ 管理者の管理能力 | 定性 | 管理者の管理能力を向上させるための体制ができているか |
| | | ・ 職員の動機づけ制度 | 定性 | 職員の動機づけ制度は充実しているか |
| | | 意思決定の健全性 | 定性 | 意思決定の妥当性を確保するための管理体制ができているか |
| | | 業務のチェック機能の充実度 | 定性 | 業務の妥当性をチェックできる機能、体制が充実しているか |
| | | 会計制度の充実度 | 定性 | 会計帳簿の整備と会計報告及び監査の体制が整備されているか |
| | | 県との関係の適正性 | | |
| | | ・ 人的支援の適正度 | 定性 | 県からの人的支援にあたっての適切な基準が設けられているか |
| | | ・ 財政的支援の適正度 | 定性 | 県からの財政的支援（補助金）に依存しない経営努力を行っているか |
| | 公益法人のみ | 補助金収入依存度 | 定量 | (補助金収入÷収入合計×100) (補助金とは国及び地方公共団体からの公的補助金の合計額を指す) |
| 効率性 | 全タイプ共通 | 情報の公開性 | 定性 | 地域住民に対して自公社の情報を公開しているか |
| | | 資産管理の健全性 | | |
| | 金融サービス型 | ・ 有価証券等の評価 | 定性 | 相場の変動による影響及び投資先の資産状態を把握しているか |
| | | ・ 貸付金の回収可能性 ・ 保証債務の履行請求の可能性 | 定性 | 貸付金の回収可能性及び保証債務の履行請求の可能性を検討しているか |
| | 建設製造販売型 | ・ 開発用不動産等の含み損益 | 定性 | 所有する開発用不動産等について含み損益、見込損益を把握しているか |
| | 全タイプ共通 | ・ 固定資産の管理保全状況 | 定性 | 所有、管理する固定資産について保全状況は適正か |

図表 11-3 運営評価指標一覧

| 視点 | 事業タイプ | 評価指標 | 定性／定量 | 定義 |
|------------------------------------|---------|---------------------------------|-------|--|
| 効率性 | 全タイプ共通 | ・1人あたりの管理費の削減率 | 定量 | $[(1 - (\text{前年度の管理費} \div \text{前年度職員数}) \div (\text{前々年度管理費} \div \text{前々年度職員数})) \times 100]$ |
| | | 管理費の予算節約度 | 定量 | $\{(1 - \text{管理費実績額} \div \text{管理費予算額}) \times 100\}$ |
| | | 管理費の予算実績差異分析 | 定性 | 予算節約度の原因分析結果が業務改善へ結びつけられているか |
| | | 管理費削減の工夫度 | 定性 | 管理費を削減するための工夫がどれだけ凝らされているか |
| | | 間接部門の労働効率 | | |
| | | ・間接部門総労働時間削減率 | 定量 | $\{(1 - \text{前年度間接部門総労働時間} \div \text{前々年度間接部門総労働時間}) \times 100\}$ |
| | | 資金調達・運用効率 | | |
| | | ・資金調達利率 | 定量 | $(\text{支払利息} \div \text{有利子負債元本} \times 100)$ (制度融資を除く) |
| | | ・資金運用効率 | 定量 | $\{(\text{利息} \cdot \text{配当収入} + \text{含み損益}) \div \text{金融資産運用元本} \times 100\}$ |
| | | 資産運用効率改善の工夫度 | 定性 | 資産運用効率を改善するための工夫がどれだけ凝らされているか |
| | | 事務処理効率改善の工夫度 | 定性 | 事務処理の効率を改善するための工夫がどれだけ凝らされているか |
| | | 間接部門の効率化のための工夫度 | 定性 | 業務の効率化、コストダウンのためにアウトソーシング（外部委託）を活用しているか |
| 提供数 提供数／ 資源投入 数（効率 性） | 施設管理運営型 | 施設等利用人数 職員1人あたりの施設等利用 人数 | 定量 | 施設等利用人数 (施設等延利用人数÷職員数) |
| | 建設製造販売型 | 職員1人あたり建設製造販売 実績 | 定量 | (建設製造販売実績数÷職員数) |
| | 金融サービス型 | 貸付・債務保証件数 職員1人あたりの資金提供実 績 | 定量 | 貸付・債務保証件数 (貸付実績額÷職員数) (債務保証実績額÷職員数) |
| | 役務提供型 | 役務提供数 職員1人あたり役務提供実績 | 定量 | 役務提供数 (役務提供数÷職員数) |
| 資源投入 実績／資 源投入能 力（利用 率） | 施設管理運営型 | 施設利用率 | 定量 | (施設等延利用人数÷施設延定員数×100) |
| | 建設製造販売型 | 設備等稼働率 | 定量 | (設備稼働実績÷設備稼働能力×100) |
| | 金融サービス型 | 余剰資金比率 | 定量 | (提供資金期末残高÷資金提供額×100) |
| コスト／ 資源投入 実績 | 金融サービス型 | 事務経費率 | 定量 | $\{(\text{事務経費} + \text{業務委託費}) \div \text{資金提供額} \times 100\}$ |
| 経済性 | 全タイプ共通 | ベンチマークの設定 | 定性 | 同種の事業形態、同規模の他団体をベンチマーク対象として設定しているか |
| | (収益性) | 累積欠損金額 | 定量 | 株式会社：(自己資本－資本金) 公益法人：(正味財産－基本金) |

図表 11-4 運営評価指標一覧

| 視点 | 事業タイプ | 評価指標 | 定性/ 定量 | 定義 |
|------------|----------|------------------|-----------|--|
| (収益性) | | 資本金に対する累積欠損金の割合 | 定量 | 株式会社: $(\text{累積欠損金額} \div \text{資本金} \times 100)$ 公益法人: $(\text{累積欠損金額} \div \text{基本金} \times 100)$ |
| | | 自己資本に対する資本金の割合 | 定量 | 株式会社: $(\text{資本金} \div \text{自己資本} \times 100)$ 公益法人: $(\text{基本金} \div \text{正味財産} \times 100)$ |
| | 株式会社のみ | 自己資本利益率 | 定量 | 株式会社: $(\text{経常利益} \div \text{自己資本} \times 100)$ |
| | 収益事業全タイプ | 総資本利益率 | 定量 | 株式会社: $(\text{経常利益} \div \text{総資本} \times 100)$ 公益法人: $(\text{正味財産増加額} \div \text{総資本} \times 100)$ |
| | 全タイプ共通 | 総資本回転率 | 定量 | 株式会社: $(\text{売上高} \div \text{総資本} \times 100)$ 公益法人: $(\text{収入合計} \div \text{総資本} \times 100)$ |
| | 株式会社のみ | 売上高粗利益率 | 定量 | $(\text{売上粗利益} \div \text{売上高} \times 100)$ |
| | 全タイプ共通 | 売上高(収入合計)人件費比率 | 定量 | 株式会社: $(\text{人件費} \div \text{売上高} \times 100)$ 公益法人: $(\text{人件費} \div \text{収入合計} \times 100)$ |
| | 収益事業全タイプ | 売上高経常利益率 | 定量 | 株式会社: $(\text{経常利益} \div \text{売上高} \times 100)$ 公益法人: $(\text{正味財産増加額} \div \text{収入合計} \times 100)$ |
| | 全タイプ共通 | 職員1人あたり売上高(事業収入) | 定量 | 株式会社: $(\text{売上高} \div \text{職員数})$ 公益法人: $(\text{事業収入} \div \text{職員数})$ |
| 事業収支比率 | 公益法人のみ | 収支比率 | 定量 | $(\text{事業支出額} \div \text{事業収入} \times 100)$ |
| 事業成長性 | 収益事業全タイプ | 売上高(収入合計)の伸長率 | 定量 | $\{(\text{前年度売上高} - \text{前々年度売上高}) \div \text{前々年度売上高} \times 100\}$ |
| 事業の健全性 | 施設管理運営型 | 維持管理コスト増加率 | 定量 | $(\text{前年度の維持管理コスト} \div \text{前々年度の維持管理コスト} \times 100)$ |
| | 建設製造販売型 | 在庫回転率 | 定量 | 株式会社: $(\text{売上高} \div \text{在庫金額})$ 公益法人: $(\text{事業収入} \div \text{在庫金額})$ |
| | 金融サービス型 | 滞留・貸倒債権比率 | 定量 | $\{(\text{滞留債権} + \text{貸倒債権}) \div \text{貸付金残高} \times 100\}$ |
| 実績/計画 | 全タイプ共通 | 売上(事業収入)の対計画比率 | 定量 | 株式会社: $(\text{売上高実績額} \div \text{売上高計画額})$ 公益法人: $(\text{事業収入実績額} \div \text{事業収入計画額})$ |
| | 全タイプ共通 | 事業費の対計画比率 | 定量 | $(\text{事業支出実績額} \div \text{事業支出計画額} \times 100)$ |
| 施策実施・改善努力度 | 全タイプ共通 | 計画/実績の差異分析 | 定性 | ・計画額と実績額に乖離が生じた場合、その差異について調査・分析・報告しているか ・計画/実績の差異分析に基づいて、その乖離改善努力を行っているか |
| | 施設製造販売型 | 生産コスト低減努力度 | 定性 | 物品の生産コスト低減のための努力(施策)を行なっているか |
| | 建設製造販売型 | 購買コスト低減努力度 | 定性 | 物品の購買コスト低減のための努力(施策)を行なっているか |
| | 全タイプ共通 | 外部委託コスト低減努力度 | 定性 | 交渉や入札等により外部委託コスト(業務委託費)低減のための努力(施策)を行なっているか |
| | 全タイプ共通 | 収入増加努力度 | 定性 | 事業収入を増加させるための努力(施策)を行なっているか |
| | 全タイプ共通 | 職員1人あたりの事業費増減額 | 定量 | $\{(\text{前年度の事業費} \div \text{前年度の職員数}) - (\text{前々年度の事業費} \div \text{前々年度の職員数})\}$ |

3 地方公社・第3セクター事業の事業評価方法の体系化

1 地方公社・第3セクター事業の事業評価方法の検討

地方公社・第3セクター事業の事業経営評価を行うにあたっては、基本的には、次のような4つの視点から評価体系について、検討を行う必要がある。

まず、事業実施にあたっては、「外部環境的な視点」と「内部環境的な視点」の2つの視点より、事業内容や事業形態について有効性、妥当性、適合性等について検討する必要がある。すなわち、事業実施の客観的な社会的経済的な要請や必要性、また事業の合目的性、さらには成功の確立などについて、種々の観点より検討することが重要である。

- (1) 外部環境的な視点よりの事業評価
- (2) 内部環境的な視点よりの事業評価

次いで、事業実施の際の経営的な観点より、「定性的な視点」と「定量的な視点」の2つの視点より、事業内容や事業形態について有効性、妥当性、適合性等について検討する必要がある。

- (1) 定性的な視点よりの事業評価
- (2) 定量的な視点よりの事業評価

2 外部環境的な視点よりの事業評価

地方公社・第3セクター事業について、外部環境的な視点より事業経営評価を行うにあたっては、基本的には、次のような3つの視点から定性的な評価体系について、検討を行う必要がある。

- (1) 地域社会経済に対する経済的貢献度評価
- (2) 地域社会経済に対する精神的・心理的貢献度評価
- (3) 当該地方自治体からの支援度評価
- (4) 行政サービス提供の経費削減・軽減化評価

3 内部環境的な視点よりの事業評価

地方公社・第3セクター事業について、内部環境的な視点より事業経営評価を行うにあたっては、基本的には、次のような3つの視点から定性的な評価体系について、検討を行う必要がある。

- (1) 経営診断による財務評価
- (2) 組織機構による評価
- (3) 職員・人事構成による評価

4 定性的な視点よりの事業評価

地方公社・第3セクター事業の事業経営評価を行うにあたっては、基本的には、次のような6つの視点から定性的な評価体系について、検討を行う必要がある。

- (1) 総合性計画等の計画行政との適合性の評価
- (2) 法人設立の目的適合性の評価
- (3) 公共性・公益・収益性の事業バランスの評価
- (4) 地域住民からの評価

- (5) 地方自治体による支援度・関与度の評価
- (6) 経営情報公開・外部監査制度等の実施度の評価

5 定量的な視点よりの事業評価

地方公社・第3セクター事業の事業経営評価を行うにあたっては、基本的には、次のような4つの視点から定量的な評価体系について、検討を行う必要がある。

- (1) 経営診断による事業体の財務評価（内部環境的な視点よりの評価）
- (2) 地域経済社会に対する貢献度評価（外部環境的な視点よりの評価）
- (3) 地方自治体等からの支援評価（外部環境的な視点よりの評価）
- (4) 行政サービス提供の経費削減・軽減評価（外部環境的な視点よりの評価）

これらの4つの視点からの評価方法については、基本的には、(1)民法法人と、(2)商法法人の2つの法人の設立趣旨や設立目的が異なることに、まず留意しなければならない。

このように、地方公社・第3セクター事業の評価内容や評価体系については、(1)民法法人と、(2)商法法人の2つの法人の性格の相違に即して、種々の角度より検討をする必要があるわけである。

4 第3セクター事業の定量的な視点よりの事業評価

地方公社・第3セクター事業の事業経営評価を行うにあたっては、基本的には、(1)外部環境的な視点、(2)内部環境的な視点、(3)定性的な視点、(4)定量的な視点の4つ観点について、事業内容や事業形態の有効性、妥当性、適合性等について検討する必要があることは、前述したとおりである。このうち、定性的な分析については、当然のことながら、経営指標の指数化や数値をすることは困難な事項である。

ここでは、主として、定量的な視点より、(1)内部環境的な経営分析と、(2)外部環境的な経営分析を中心に各指標の内容等について検討することにする。

1 事業体の経営評価・財務評価体系

地方公社・第3セクター事業の事業経営評価は、基本的には、次の4つの視点から評価体系を確立する必要がある。ここでは、評価の方法について、概説する。

まず第1に重要なことは、「地方公社・第3セクター事業の事業体における経営評価である」ことは、改めていうまでもない。

この経営評価については、次のような3つの視点、すなわち、

- (1) 経営診断指標
- (2) 経営破綻診断指標
- (3) 経営安定化診断指標

について、経営数値の分析を行う必要がある。

図表12および図表13に示すとおり、基本的には、「民法法人」と「商法法人」に大別して、各々の法人形態別に、経営診断指標について検討する必要がある。

「経営診断指標」については、(1)経営健全化診断指標、(2)経営破綻診断指標、(3)経営安定化診

図表 12 民法法人の経営診断判定指標・試案

| 1 経営診断分析指標 | |
|--|--|
| <p>1 経営健全化診断指数</p> $= (\text{成長性} + \text{事業性向} + \text{公益性①} + \text{公益性②} + \text{収益性①} + \text{収益性②} + \text{②財務①} + \text{労務①})$ <p>(1) 成長性 $= \frac{\text{収支差 (繰越額) 増加率}}{(\text{基本財産} + \text{運用財産}) \text{ 増加率}}$</p> <p>(2) 事業性向 $= \frac{\text{収益事業費}}{\text{公益事業費}}$ (公益事業費対収益事業費比率)</p> <p>(3) 公益性① $= \frac{\text{公益事業費}}{\text{事業費総額}}$ (事業費対公益事業費比率)</p> <p>(4) 公益性② $= \frac{\text{公益事業} \cdot \text{収支差}}{\text{公益事業費}}$ (公益事業費収支差比率)</p> <p>(5) 収益性① $= \frac{\text{収益事業費}}{\text{事業費総額}}$ (事業費対収益事業費比率)</p> <p>(6) 収益性② $= \frac{\text{収益事業} \cdot \text{収支差}}{\text{収益事業費}}$ (収益事業費収支差比率)</p> <p>(7) 財務① $= \frac{\text{支払利息} \cdot \text{割引料} - \text{受取利息}}{\text{事業費総額}}$ (事業費対支払利息比率)</p> <p>(8) 労務① $= \frac{\text{役員報酬} + \text{従業員給与} + \text{福利厚生費}}{\text{事業費総額}}$ (売上高対人件費比率)</p> | <p>2 経営破綻診断指数 (「倒産指数」に準拠※1)</p> $= (\text{収益力} + \text{支払能力} + \text{活力} + \text{持久力} + \text{成長力}) \div 5$ <p>(1) 収益力 $= \frac{\text{収益事業} \cdot \text{収支差}}{\text{公益事業} \cdot \text{収支差}}$</p> <p>(2) 支払能力 $= \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$ (事業費対公益事業費差比率)</p> <p>(3) 活力 $= \frac{\text{事業費総額}}{\text{基本財産} + \text{運用財産}}$</p> <p>(4) 持久力 $= \frac{\text{基本財産} + \text{運用財産}}{\text{負債}}$</p> <p>(5) 成長力 $= \frac{\text{基本財産} + \text{運用財産}}{(\text{基本財産} + \text{運用財産}) - \text{当期純収支差}}$</p> <p>3 経営安全化診断指数</p> <p>(1) 安全性① $= \frac{\text{借入金}}{\text{基本財産} + \text{運用財産}}$ (借入金依存比率)</p> <p>(2) 安全性② $= \frac{\text{累積赤字額}}{\text{基本財産} + \text{運用財産}}$ (累積赤字額比率)</p> <p>(3) 採算性 $= (1 - \frac{\text{損益分岐点売上高}}{\text{事業費総額}})$ (経営安全比率)</p> |
| 2 公共団体支援指標 | |
| <p>1 地方公共団体の直接的支援指数</p> $= (\text{補助金比率} + \text{委託事業費比率})$ <p>(1) 補助金比率 $= \frac{\text{補助金} \times 2}{\text{事業費総額}}$</p> <p>(2) 委託事業費比率 $= \frac{\text{委託事業費} \times 3}{\text{事業費総額}}$</p> | <p>2 地方公共団体の間接的支援指数</p> $= (\text{軽減税比率} + \text{人件費負担比率})$ <p>(1) 軽減税比率 $= \frac{\text{減免措置対象税額}}{\text{課税額総額}}$</p> <p>(2) 人件費負担比率 $= \frac{\text{公共団体の人件費負担費}}{\text{事業費総額}}$</p> |
| 3 地域経済貢献度指標 | 4 費用削減効果指標 |
| <p>1 経済波及効果指数</p> <p>(1) 所得額寄与比率 $= \frac{\text{市民所得増加}}{\text{市民所得}}$</p> <p>(2) 生産額寄与比率 $= \frac{\text{生産額増加}}{\text{生産額}}$</p> <p>2 雇用効果指数</p> <p>1 雇用寄与比率 $= \frac{\text{常用雇用者増加数}}{\text{就業者数}}$</p> | <p>1 行政費用削減効果指数</p> <p>(1) 費用削減寄与比率 $= \frac{\text{委託費用}}{\text{直営費用}}$</p> <p>2 サービス改善効果指数</p> <p>(1) サービス改善寄与比率 $= \frac{\text{改善値}}{\text{基準値}}$</p> |

※1 『倒産指数』日本経済新聞社

※2 自治体からの補助金

※3 自治体からの委託事業費

図表 13 商法法人の経営診断判定指標・試案

| | |
|---|--|
| 1 経営診断指標 | |
| <p>1 経営診断指数</p> $= (\text{成長性} + \text{収益性①} + \text{収益性②} + \text{財務①} + \text{財務②} + \text{販売①} + \text{販売②} + \text{労務①})$ <p>(1) 成長性 $= \frac{\text{経常利益増加率}}{\text{自己資本増加率}}$</p> <p>(2) 収益性① $= \frac{\text{営業利益}}{\text{純売上高}}$ (売上高対営業利益率)</p> <p>(3) 収益性② $= \frac{\text{経常利益}}{\text{自己資本}}$ (自己資本対経常利益率)</p> <p>(4) 財務① $= \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$ (流動比率)</p> <p>(5) 財務② $= \frac{\text{支払利息} \cdot \text{割引料} - \text{受取利息}}{\text{純売上高}}$ (売上高対支払利息比率)</p> <p>(6) 販売① $= \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}$ (売上高対経常利益率)</p> <p>(7) 販売② $= \frac{\text{販売費} + \text{管理費}}{\text{純売上高}}$ (販売・管理費比率)</p> <p>(8) 労務① $= \frac{\text{役員報酬} + \text{従業員給与} + \text{福利厚生費}}{\text{純売上高}}$ (売上高対人件費比率)</p> | <p>2 経営破綻診断指数 (倒産指数 ※1)</p> $= (\text{収益力} + \text{支払能力} + \text{活力} + \text{持久力} + \text{成長力}) \div 5$ <p>(1) 収益力 $= \frac{\text{売上高}}{\text{営業費用} + \text{支払利息}}$</p> <p>(2) 支払能力 $= \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$</p> <p>(3) 活力 $= \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$</p> <p>(4) 持久力 $= \frac{\text{自己資本}}{\text{負債}}$</p> <p>(5) 成長力 $= \frac{\text{自己資本}}{\text{自己資本} - \text{当期純利益}}$</p> <p>3 経営安全化診断指数</p> <p>(1) 安全性① $= \frac{\text{借入金}}{\text{総資本}}$ (借入金依存率)</p> <p>(2) 安全性② $= \frac{\text{累積赤字額}}{\text{総資本}}$ (累積赤字額比率)</p> <p>(3) 採算性 $= (1 - \frac{\text{損益分岐点売上高}}{\text{売上高}})$ (経営安全率)</p> |
| 2 公共団体支援指標 | |
| <p>1 地方公共団体の直接的支援指数</p> $= (\text{補助金比率} + \text{委託事業費比率})$ <p>(1) 補助金比率 $= \frac{\text{補助金} \times 2}{\text{事業費総額}}$</p> <p>(2) 委託事業費比率 $= \frac{\text{委託事業費} \times 3}{\text{事業費総額}}$</p> | <p>2 地方公共団体の間接的支援指数</p> $= (\text{軽減税比率} + \text{人件費負担比率})$ <p>(1) 軽減税比率 $= \frac{\text{減免措置対象税額}}{\text{課税総額}}$</p> <p>(2) 人件費負担比率 $= \frac{\text{公共団体の人件費負担費}}{\text{事業費総額}}$</p> |
| 3 地域経済貢献度指標 | |
| <p>1 経済波及効果指数</p> <p>(1) 所得額寄与比率 $= \frac{\text{市民所得増加}}{\text{市民所得}}$</p> <p>(2) 生産額寄与比率 $= \frac{\text{生産額増加}}{\text{生産額}}$</p> <p>2 雇用効果指数</p> <p>(1) 雇用寄与比率 $= \frac{\text{常用雇用者増加数}}{\text{就業者数}}$</p> | <p>4 費用削減効果指標</p> <p>1 行政費用削減効果指数</p> <p>(1) 費用削減寄与比率 $= \frac{\text{委託費用}}{\text{直営費用}}$</p> <p>2 サービス改善効果指数</p> <p>(1) サービス改善寄与比率 $= \frac{\text{改善値}}{\text{基準値}}$</p> |

※1 『倒産指数』日本経済新聞社

※2 自治体からの補助金

※3 自治体からの委託事業費

断指標について、各診断指標項目の内容について示したものである。

(1) 経営健全化診断指標

「経営健全化診断指標」については、次のような角度より経営診断数値を指標化するものである。

経営健全化の診断については、①成長性、②収益性Ⅰ（売上高対営業利益率）、③収益性Ⅱ（自己資本対営業利益率）、④財務Ⅲ（流動性比率）、⑤財務Ⅱ（売上高対支払利息比率）、⑥販売Ⅰ（売上高対経常利益率）、⑦販売Ⅱ（販売・管理費比率）、⑧労務（売上高対人件費比率）の各数値について指数化を行う。

(2) 経営破綻診断指標

「経営破綻診断指標」については、倒産危険度を表す指数として、「倒産指数」の概念を用いて指数化する。

経営破綻や倒産の診断については、①収益力、②支払能力、③活力、④持久力、⑤成長力、の各数値について指数化を行う。

(3) 経営安定化診断指標

「経営安定化診断指標」については、経営安全化、経営安定性の観点より、経営安全化数値を指標化するものである。

経営安全化、経営安定性の診断については、①安全性Ⅰ、②安全性Ⅱ、③採算性の各数値について指数化を行う。

2 地域経済社会に対する貢献度評価体系

第2に重要なことは、地域経済社会に対する第3セクター事業の貢献度や影響度等については、「地域経営的な視点より、地域貢献度や影響度などに関する数値」を指標化することによって、評価を行うことである。

地域経済社会に対する地域貢献度や影響度の診断については、(1)経済波及効果指数として、①所得額寄与率と②生産額寄与率を、また(2)雇用効果指数としては、①雇用寄与率の各数値について指数化を行う。

図表12および図表13は、地域経済貢献度指標の観点より、診断指標を示したものである。

3 地方自治体からの支援度評価体系

第3に重要なことは、当該地方自治体等から地方公社・第3セクター事業に対して行われている補助金や助成金等の経営支援のための拠出金的な性格の資金、あるいは貸付金や貸与金等の「融資等」の金融支援的な性格の資金など、いわゆる、「地方自治体（民間企業等）からの金融支援措置に係る経営評価」である。

地方公社・第3セクターの中には、地方自治体の補助金等によって、かろうじて存立しているような事例もみられる。その意味では、地方自治体による支援度や助成措置の度合いに係る経営評価は重要な視点であるといえる。

当該地方自治体等からの支援度や助成措置の度合いについての診断にあたっては、(1)地方自治体の直接的支援指数としては、①補助金比率と②委託事業費比率を、また(2)地方自治体の間接的支援指数としては、①軽減税比率と②人件費負担比率、(3)金融的支援指数としては、①貸付金比率の各

数値について指数化を行う。

図表12および図表13は、地方自治体支援指標の観点より、診断指標を示したものである。

4 行政サービス提供の経費削減・軽減評価体系

第4に重要なことは、当該地方自治体において、地方公社・第3セクター事業を実施した場合には、具体的な経費の削減やサービスの向上など、いわゆる「地方自治体における経費節減効果等に係る経営評価」である。地方公社・第3セクターを設立することによって、著しく経費削減などが図られることによって、財政運営上の観点からも効率的な行財政運営の機運が芽生えるという効果もたらされると期待される。その意味では、地方自治体に対する経費等の削減効果の観点より、経営評価を行うことは重要な視点である。

地方自治体の経費節減効果等の度合いについての診断にあたっては、(1)地方自治体の行政費用削減効果指数としては、①費用削減寄与率を、また(2)地方自治体のサービス改善効果指数としては、①サービス改善寄与率の各数値について指数化を行う。

図表12および図表13は、経費節減効果指標の観点より、診断指標を示したものである。

5 地方公社・第3セクター事業の経営診断指標の作成

前述したような観点より、地方公社・第3セクター事業の経営診断を実際に行う場合には、基礎的な資料や情報などが必ずしも十分にあるとは限らない。中には、入手の困難な事項や基礎データもあると考えられる。そのため、最小限度、事業体における経営数値を基本に、経営評価を行う必要がある。

ここでは、主として、定量的な視点より、経営分析、経営診断が可能となる指標を中心に検討することにする。

1 基礎的データの収集作業

一般に、経営判定に用いる指標については、決算書等からその趨勢や動向について推定することが可能である。

基本的には、直近の数年間の「決算書」等より入手可能な基礎データには、次のような事項があげられる。

図表14は、「決算書」等より、経営判定を行うための基礎的データ・資料の数値情報について、入手可能なデータ・資料を示したものである。

(1) 法人の概要

- ① 設立年月日
- ② 資本金
- ③ 従業員数
- ④ 常勤役員数

(2) 損益計算書等より把握

- ① 売上高
- ② 売上原価

図表 14 経営数値情報

- 1 基本的には、「経営状況を示す数値を、アンケート調査票に直接記入」をしてもらう
- 2 記入された経営数値をもとに、「コンピュータにより、自動的に集計処理を行う」
- 3 「その他の経営指標」は、担当者に個別に計算してもらい、直接アンケート調査票に記入してもらう
- 4 経営数値は、「直近の決算書の数値」と「3～5年間程度の趨勢数値、動向数値」の両者入手する

| | 商法法人 | 民法法人 |
|------------|---|---|
| 法人概要 | 1 設立年月日 2 資本金 3 従業員数 4 常勤役員数 | 1 設立年月日 2 基本財産 3 職員数 4 常勤役員数 |
| 損益計算書等より記入 | 1 売上高 2 売上原価 3 売上総利益 4 営業利益 5 経常利益 6 税引き前当期利益 7 当期末処分利益 | 1 事業収入総額 2 公益事業部門の収入総額 3 収益事業部門の収入総額 4 公益事業部門の支出総額 5 収益事業部門の支出総額 6 収益事業部門の収入総額－支出総額＝収支差 7 当期末処分利益＝当期末繰越金 |
| 貸借対照表等より記入 | 1 流動資産 2 固定資産 3 投資等 4 資産合計 5 流動負債 6 固定負債 7 負債合計 9 自己資本 10 資本合計 11 負債及び資本合計 12 借入金Ⅰ（短期＋長期） 13 借入金Ⅱ（短期＋長期＋割引手形） 14 変動費（総費用を変動費と固定費に分ける） 15 固定費（総費用を変動費と固定費に分ける） 16 損益分岐点売上高＝ $\frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$ 17 付加価値＝売上高－仕入原価（売上原価） | 1 流動資産 2 固定資産 3 投資等 4 資産合計 5 流動負債 6 固定負債 7 負債合計 9 自己資本 10 資本合計 11 負債及び資本合計 12 借入金Ⅰ（短期＋長期） 13 借入金Ⅱ（短期＋長期＋割引手形） 14 変動費 15 固定費 16 損益分岐点売上高＝ $\frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$ 17 付加価値＝売上高－仕入原価（売上原価） |
| 自治体からの支援等 | 1 自治体からの補助金 2 自治体からの委託事業費 3 固定資産税等の軽減措置等による負担軽減分の経費 4 自治体から職員派遣による実質負担軽減分相当の経費 | 1 自治体からの補助金 2 自治体からの委託事業費 3 固定資産税等の軽減措置等による負担軽減分の経費 4 自治体から職員派遣による実質負担軽減分相当の経費 |

- ③ 売上総利益
- ④ 営業利益
- ⑤ 経常利益
- ⑥ 税引き前当期利益
- ⑦ 当期末処分利益
- (3) 貸借対照表等より把握
 - ① 流動資産
 - ② 固定資産
 - ③ 投資等
 - ④ 資産合計
 - ⑤ 流動負債
 - ⑥ 固定負債
 - ⑦ 負債合計
 - ⑧ 自己資本
 - ⑨ 資本合計
 - ⑩ 負債及び資本合計
 - ⑪ 借入金Ⅰ（短期＋長期）
 - ⑫ 借入金Ⅱ（短期＋長期＋割引手形）
 - ⑬ 変動費（総費用を変動費と固定費に分ける）
 - ⑭ 固定費（総費用を変動費と固定費に分ける）
- ⑮ 損益分岐点売上高 = $\frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$
- ⑯ 付加価値 = 売上高 - 仕入原価（売上原価）
- (4) 地方自治体等からの支援措置等の把握
 - ① 地方自治体等からの補助金
 - ② 地方自治体等からの委託事業費
 - ③ 固定資産税等の軽減措置等による負担軽減分の経費
 - ④ 地方自治体等から職員派遣による実質負担軽減分相当の経費

2 経営評価

前述した「決算書」等より入手した基礎データより、次のような経営指標等の係数化を行うことによって、経営診断を行うことが可能である。

図表15は、地方公社・第3セクターの経営診断を行う際に必要となる基本的な経営診断指標を示したものである。

(1) 成長性

- ① 自己資本増加率対経常利益増加率

図表 15 経営数値情報の入手により計算可能な経営指標

| 商法法人 | 民法法人 |
|--|--|
| <p>(1 成長性)</p> <p>1 自己資本増加率対経常利益増加率</p> $= \frac{\text{経常利益増加率}}{\text{自己資本増加率}}$ <p>(2 収益性)</p> <p>1 売上高対経常利益率 $= \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}$</p> <p>2 総資本対経常利益率 $= \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}}$</p> <p>3 自己資本対経常利益率 $= \frac{\text{経常利益}}{\text{自己資本}}$</p> <p>4 総資本回転率 $= \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$</p> <p>5 総資産回転率 $= \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$</p> <p>(3 採算性)</p> <p>1 固定費対変動費比率 $= \frac{\text{固定費}}{\text{変動費}}$</p> <p>2 損益分岐点比率 $= \frac{\text{損益分岐点売上高}}{\text{売上高}}$</p> <p>※損益分岐点売上高 = 固定費 / (1 - 変動費 ÷ 売上高)</p> <p>(4 安全性・安定性)</p> <p>1 総資本対自己資本比率 $= \frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}$</p> <p>2 借入金依存率 $= \frac{\text{借入金 (長期+短期+割引手形)}}{\text{総資本 (総資本+割引手形)}}$</p> <p>3 自己資本対負債比率 $= \frac{\text{負債}}{\text{自己資本}}$</p> <p>4 流動比率 $= \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$</p> <p>5 固定比率 $= \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}}$</p> <p>(5 生産性)</p> <p>1 生産性 = 総資本投資効率 $= \frac{\text{産出 (付加価値)}}{\text{投入 (総資本)}}$</p> <p>2 従業員 1 人あたりの売上高 $= \frac{\text{売上高}}{\text{従業員}}$</p> <p>3 労働生産性 $= \frac{\text{付加価値 (売上高 - 仕入原価)}}{\text{従業員}}$</p> <p>※付加価値 = 売上高 - 仕入原価 (売上原価)</p> | <p>(1 成長性)</p> <p>1 自己資本増加率対経常利益増加率</p> $= \frac{\text{収支差の増加率}}{\text{基本財産増加率}}$ <p>(2 収益性)</p> <p>1 売上高対経常利益率 $= \frac{\text{経常利益}}{\text{事業収入総額}}$</p> <p>2 総資本対経常利益率 $= \frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}}$</p> <p>3 自己資本対経常利益率 $= \frac{\text{経常利益}}{\text{自己資本}}$</p> <p>4 総資本回転率 $= \frac{\text{事業収入総額}}{\text{総資本}}$</p> <p>5 総資産回転率 $= \frac{\text{事業収入総額}}{\text{総資産}}$</p> <p>(3 採算性)</p> <p>1 固定費対変動費比率 $= \frac{\text{固定費}}{\text{変動費}}$</p> <p>2 損益分岐点比率 $= \frac{\text{損益分岐点売上高}}{\text{事業収入総額}}$</p> <p>※損益分岐点売上高 = 固定費 / (1 - 変動費 ÷ 売上高)</p> <p>(4 安全性・安定性)</p> <p>1 総資本対自己資本比率 $= \frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}$</p> <p>2 借入金依存率 $= \frac{\text{借入金 (長期+短期+割引手形)}}{\text{総資本 (総資本+割引手形)}}$</p> <p>3 自己資本対負債比率 $= \frac{\text{負債}}{\text{自己資本}}$</p> <p>4 流動比率 $= \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$</p> <p>5 固定比率 $= \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}}$</p> <p>(5 生産性)</p> <p>1 生産性 = 総資本投資効率 $= \frac{\text{産出 (付加価値)}}{\text{投入 (総資本)}}$</p> <p>2 従業員 1 人あたりの売上高 $= \frac{\text{事業収入総額}}{\text{従業員}}$</p> <p>3 労働生産性 $= \frac{\text{付加価値 (収入高 - 仕入原価)}}{\text{従業員}}$</p> <p>※付加価値 = 事業収入総額 - 仕入原価 (売上原価)</p> |

- (2) 収益性
 - ① 売上高対経常利益率
 - ② 総資本対経常利益率
 - ③ 自己資本対経常利益率
 - ④ 総資本回転率
 - ⑤ 総資産回転率
- (3) 採算性
 - ① 固定費対変動費比率
 - ② 損益分岐点比率
- (4) 安全性・安定性
 - ① 総資本対自己資本比率
 - ② 借入金依存率
 - ③ 自己資本対負債比率
 - ④ 流動比率
 - ⑤ 固定比率
- (5) 生産性
 - ① 生産性＝総資本投資効率
 - ② 従業員1人あたりの売上高
 - ③ 労働生産性
- (6) 債務超過

6 「地方公社・第3セクター」「地方自治体」「金融機関」の三者間の基本的な関連性と問題・課題関連図

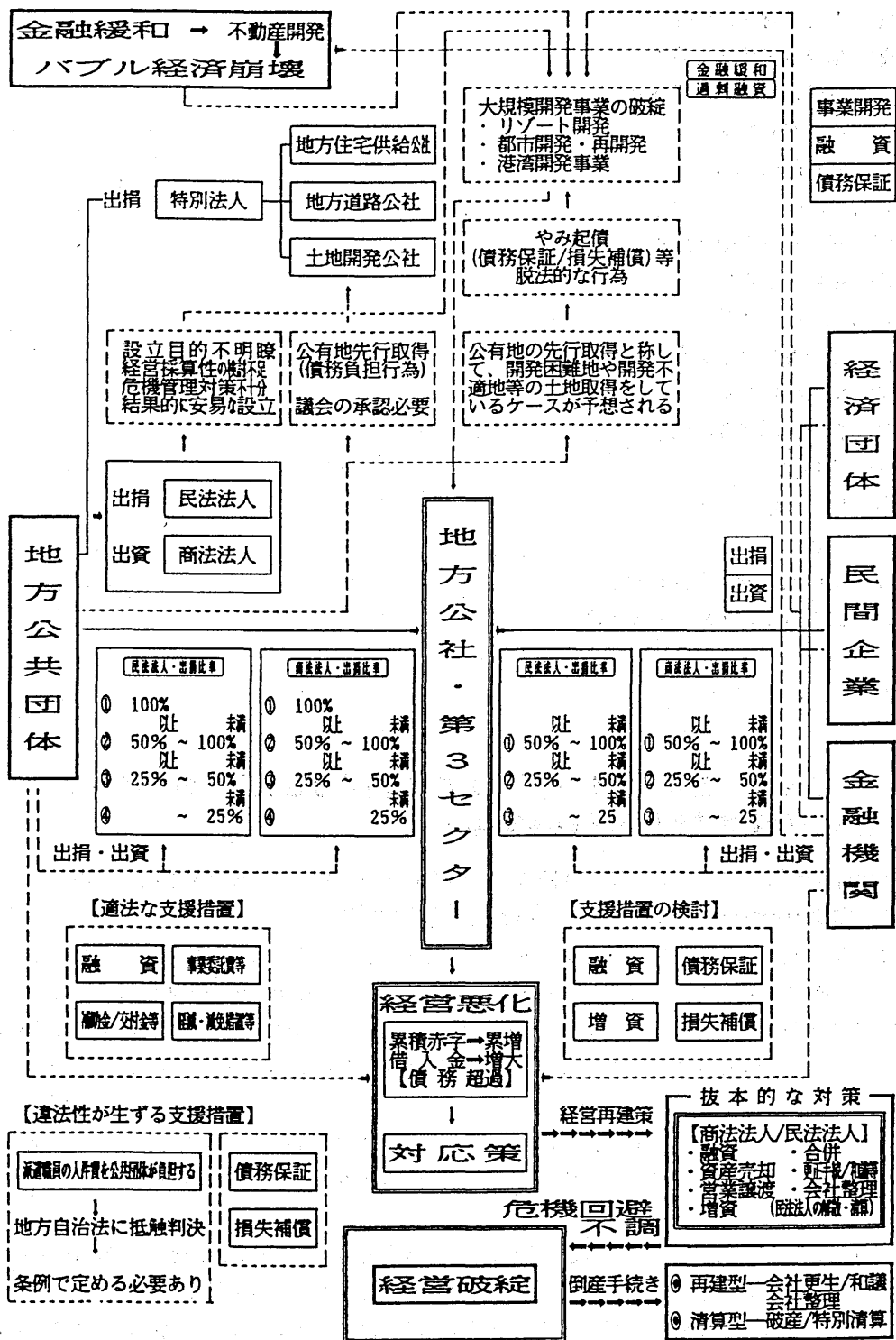
「地方公社・第3セクターと金融機関等の関係性」については、多種多様な要因・因子が、さながら糸が絡んだように複雑に入り組んでいる。

「金融問題（金融破綻問題）と第3セクター問題」を論ずるにあたっては、まったくといってよいくらい情報不足である。これらに関する情報や資料、正確な統計データ等は皆無に近いため、調査分析や実態分析を行うことは極めて困難な作業である。この問題・課題を解決するためには、ひとえに、その背景や因果関係などについて正確に把握できるかどうか、という点にかかっているといえる。

したがって、「金融破綻問題と地方公社・第3セクター経営破綻問題との関係」について議論するについては、まず初めに、地方自治体と金融機関の間の基本的な関係性について、正確に把握する必要がある。

図表16は、現行の地方行財政制度を踏まえて、「地方自治体」（主に土地開発公社の観点より）を基軸として、「地方公社・第3セクター」と「金融機関」との両者の関連性について、基本的な「出資」や「融資」等、金融関係の視座より、相互間の関連性を捉えている。と同時に、この三者間の相互依存関係について、現状の問題点と課題について、金融上の関係の視点より、「問題・課題関連

図表 16 金融と「地方公社・第3セクター等」問題・課題関連図



図」として体系的に模式図化したものである。

この図表に示すように、「金融問題と地方公社・第3セクター経営問題との関係」については、基本的には、次のような、(1)「地方自治体と地方公社・第3セクター」、(2)「地方自治体と金融機関」、(3)「地方公社・第3セクターと金融機関」等との間における「出資・融資等の金融関係」との3つの関係に分けて考える必要がある。

この三者間における相互依存関係およびその問題点・課題については、基本的には、次のように整理、要約することができよう。

7 「地方自治体と地方公社・第3セクター」の関係

1 地方自治体と土地開発公社における公共公益用地の先行取得

地方自治体においては、一般に、『公有地拡大法』に基づいて、「公有地の先行取得を図るために設立された」特別法人である「地方公社」と呼ばれる「土地開発公社」によって、「公共公益的用地の先行取得」が行われてきた。

この土地開発公社の設立数は、最新の平成8年1月1日現在、全国では、1,593公社を数える。土地開発公社は、全国の都道府県・市町村の約3,300の地方自治体のうち、およそ半数に及ぶ自治体で設立されていることになる。

ちなみに、最新の平成8年1月1日現在、全国の「地方公社・第3セクター」の設立総数は、9,344公社に達している。

図表7は、最新の平成8年1月1日現在、地方自治体と民間企業の観点から、地方公社・第3セクターの設立状況について、(1)特別法人、(2)民法法人、(3)商法法人の出捐・出資比率を基礎に、体系的に模式図化したものである。

地方自治体における財政運営上、土地開発公社における公有地の先行取得に係る経理処理については、一般的には「特別会計」等によって処理されている場合が多い。基本的には、「一般会計における普通建設事業等に係る地方債の発行と償還」等を経理する一般会計の取扱とは区別され、一般会計とは異なる会計処理が行われていることは周知のとおりである。

一般的には、「地方自治体における土地取得等に係わる事業資金調達」については、「一般会計における事業債として、「公共用地先行取得等事業債、と呼ばれる地方債発行によって賄う」というよりは、むしろ、この土地開発公社において公共用地を先行取得する場合の方が多いといえる。その際の土地購入代金等に係る資金調達については、地元銀行等の金融機関（地方自治体の指定金融機関が多い）からの「借入金」によって、土地購入費等の事業資金調達がなされている場合が多い。

周知のように、この「土地開発公社の借入金」については、地方財政法に基づいて、正式な事業債として地方債の発行許可されたものではない。しかしながら、「後年度に著しい債務負担が伴う事由」という点では、起債と同様に、借入金の性格を表しているという意味から、関係者の間では、通称「ヤミ起債」と呼ばれている（正規の地方債ではないという意味も込められている）。

この「土地公社の借入金」については、地方財政の運営において、原則的に、「債務負担行為として、議会の承認を得なければならない」ことになっている。債務負担行為として議会で承認された案件については、「借入金に対する元利返済金は、当該年度以降の各々の会計年度に計上され、経理

処理」されている。その意味では、「債務負担行為」は、「地方債の元利償還」の過程と同様に、一般会計上では「後年度負担」を生ずるものとして、その債務の負担状況は各後年度ごとに実態が明らかにされている。「土地開発公社」による公有地の先行取得を行う際には、後年度負担を伴うことから、地方財政運営上、その取扱は慎重に行われなければならないことはいうまでもない。いずれにしても、安易に債務負担行為が運用・多用されるような事態があるとするならば、後年度の元利返済金の負担増加に伴って、地方財政の運営において財政的に逼迫化する懸念が高まることは容易に想像ができればよい。

仮に、地方公社・第3セクターの事業化等において、この土地開発公社を利用して、「公共公益用地としては開発困難用地や開発不適格用地などが先行取得されていたようなケースの場合」には、後年度に地方自治体の財政運営にとって極めて重大な問題が生ずる。すなわち、公共公益用地としても不適切で、有効な公共公益的な利用が不可能であるというような用地を取得したようなケースの場合には、結果的に、当該先行取得用地はただちに公共公益的な施設整備事業（総合体育館、運動施設、公園用地整備等、通常一般会計で実施される公共事業）に供することができないわけである。

したがって、当該用地を先行取得するため金融機関から用地取得資金として調達された借入金の返済分については、一般には後年度に債務負担行為額として一般会計予算に計上されることになっているが、結果的には、「当該先行取得用地は公共公益用地としては有効活用されずに未利用地扱い」とされる可能性があり、「不良資産・不良債権化する」可能性が高まるわけである。

他方、より収益性が見込める民間営利事業的な土地利用にも適していないような用地を先行取得したケースの場合には、民間企業等に対しても用地の売却を行うことなどができることは明らかである。

このように、公共用地の先行取得においては、当該用地の公共公益的な土地利用計画に基づいて、先行取得するということが本来の基本である。仮に、安易に無計画に公共用地を先行するというケースがあるならば、結果的には、先行取得取得された用地は、未利用地として放置されることになり、「無用の長物」となる。すなわち、土地開発公社における公共用地の先行取得の濫用や失敗は、地方自治体にとっては、まさに金融機関における不動産、建設等の不良債権問題と同様に、ただちに不良資産・不良債権化する可能性が極めて高くなる、という懸念が絶えず生ずることに留意する必要がある。

例え、このような事態が生じるような場合があったとしても、正式に議会の承認を受けて、「債務負担行為」として正規の手続きがなされているならば、その対処方法は適法に処理されていることになる。と同時に、後年度の負担状況については一応一定額の債務負担行為額として正確に把握できるので、万が一の不測の事態が生じたような場合であっても適切な措置を講ずることは可能である。

しかしながら、仮に、「土地開発公社における公共公益用地の先行取得等に対しては、議会の承認を得る」、というような正式な手続きさえも行われてはいないというようなケースの場合においては、当然のことながら、将来的には地方自治体の財政運営上、極めて由々しい事態が生ずることになる。「脱法的な行為」ということにもなり、もとより許されることではない。論外であり、政治的にも首長等の責任問題が生ずる可能性が高い。

現実的に、筆者が危惧しているような状況と酷似したような状況が発生している可能性が極めて高いことが懸念されるということを強調し、警鐘を鳴らす必要がある。

2 土地開発公社における債務負担行為額の著しい増加と不良債権化の懸念

近年の「金融機関等の不良債権処理問題の過程」において、金融機関等がこれまで発表してきたバランス・シート（貸借対照表）では、その実態が正確に発表され、経営実態が反映されていないことは周知のとおりである。依然として、今日に至っても正確な情報開示がなされていないことは多々指摘されているとおりである。この金融機関の経営情報開示の過程とまったく同様に、土地開発公社の運営実態についても、土地取引に係わる不透明な部分が生じている可能性が高い。そのため、本当の実態についてはごく少数の当事者以外には、誰にもその実態が正確にわからないのが真相であろう。

また、いまひとつの問題は、巷間いわれているように、「債務保証や損失補償契約や念書等が地方自治体（民間企業等を含め）と金融機関等との間で、取り交わされている」ようなケースについての問題がある。

地方公社・第3セクター事業等が、経営破綻や経営困難な局面に陥った場合などには、突如この問題が大きく表面化する可能性がある。これまでの経営破綻した地方公社・第3セクターをみるかぎりでは、このような憂慮すべき重大な問題が発生する懸念は極めて高いと危惧される。

このように、「損失補償等の契約書や念書の取り交わし等」については、地方自治法上においても、国の場合とまったく同様に、基本的には、「債務保証まがいの損失補償は、脱法行為であるために全面的に禁止されている」という理由から、「債務保証等については、絶対に避けるべきである」とされている。

しかしながら、実際には、金融機関側においては、地方公社・第3セクターに対して融資した設備投資資金や運転資金等が確実に返済されるための返済対応措置等として、また事業が成功するかどうかについての事業見通しなどが不透明なことなどの理由から、あるいは商習慣上、一般の民間企業等に対して行われていると同様に、地方自治体に対しても債務保証等を求めてくる場合が多いといえる。このような要請は、決して特異なケースではない。むしろ、金融機関にとっては、一般的な融資資金の保全措置であるといえる。

このように、金融機関においては、融資資金等が万が一にも、不良債権化した場合に備えて、出資者である民間企業等（ディベロッパーや建設業者等を含む）に対してのみならず、地方自治体に対しても、損失補償契約や念書の締結を要請しているケースが少なくないと推測される。

この「損失補償契約や念書等に係わると推定される債務負担行為額」については、当事者の少数の地方自治体関係者以外には、その実態は明きらかにされていないため、詳細は不明である。

この「債務負担行為」の一般的な傾向や実態については、『地方財政白書』によって、ある程度推察は可能である。

平成10年度版『地方財政白書』の「債務負担行為額の状況」をみると、「公社、協会に係る債務保証または損失補償」（履行すべき額の確定したもの）は、平成8年度の都道府県・市町村の合計額は、224億16百万円（7年度は212億42百万円）となっている。前年に度比べて、5.5%の伸びを示している。

ちなみに、「公社、協会に係る債務保証または損失補償」について、過去の推移を示すと、次のとおりである。

3年度の合計額は、329億12百万円

4年度の合計額は、703億37百万円

5年度の合計額は、687億45百万円

6年度の合計額は、249億88百万円

この数値の推移をみるかぎりでは、債務保証または損失補償に伴う保証債務金額の支払い金額は、一見すると、平成4年度、5年度のピーク時点をすぎて、年々、次第に改善される傾向にあり、金額的にも減少しているようにみえる。

しかしながら、『地方財政白書』の次のような「債務負担行為額の状況」の事項をみると、前述の状況とは些か異なる実態が浮かび上がってくる。

この債務負担行為額の状況について、(1)利子補給に係わるものと、(2)その他を合わせた合計額として「実質的な債務負担に係わるものを含む」とされている、「その他」について、その数値をみてみよう。平成8年度の都道府県・市町村の合計額は、4兆7,372億27百万円(7年度は4兆5,547億2千万円)となっている。前年度に比べると、4.0%の伸びを示している。

ちなみに、「その他」の数値の過去の推移は、次のとおりである。

3年度は、3兆3,423億47百万円

4年度は、3兆7,637億93百万円

5年度は、4兆681億4千万円

6年度は、4兆2,769億百万円

このように、近年では、「その他に含まれる債務負担行為額」は、逆に、年々、次第に増加していることがわかる。

これらの数値のすべてが、「地方公社・第3セクターに係る不良債権化した損失補償等の合計額ではない」ことは当然のことではあるが、このように「その他」の合計額が、年々、次第に増加する傾向にあることには、重大な注意を払う必要がある。

一方、これら「債務負担行為額の合計額」をみると、平成3年度には13兆3,386億63百万円であった。

ちなみに、「債務負担行為額の合計額」の過去の推移を示すと、次のとおりである。

4年度は、15兆4,995億1千万円

5年度は、16兆5,755億8百万円

6年度は、17兆1,988億44百万円

7年度は、17兆4,670億48百万円

8年度は、17兆2,196億31百万円

このように、「債務負担行為額の合計額」は、年々累増する傾向にある。

「債務負担行為に係る金額の推移の状況」については、今後の地方自治体の財政運営の健全性を確保する際にも、極めて重要な指標であるといえる。この「債務負担行為」は、時には、関係者の間では「ヤミ起債」とか、「隠れ借金」とか、呼ばれることがあることは前述したとおりである。

したがって、このような意味においても、地方自治体の財政運営においては、これら「債務負担

行為」の安易な濫用により脱法的な行財政運営に陥らないように、慎重に対応する必要がある。

また、「一般会計」や「特別会計」等との連携や整合性などの観点からも、行財政運営に粗糲をきたさないように留意をする必要があることは改めていうまでもない。

このような観点からも、今後とも地方自治体における行財政運営の健全性、公開性を堅持する上で、行財政の計画的な推進を図る意味からも、「中・長期な視点からの行財政計画の立案・作成を図る」ことは極めて重要なポイントである。地方自治体における「財政計画の立案・作成」「中長期財政計画の作成」「実効性のある実施計画の作成」とこれらの諸計画の公開により地域住民の議論に供することが「地方分権の推進」において極めて重要なポイントとなるわけである。この点からもこれらの諸計画の作成が急務の課題である。

8 「地方自治体と金融機関」の関係

1 地方公社・第3セクターに係る債務保証・損失補償契約等の実態

地方公社・第3セクターの事業化に際し最も問題となる点は、「地方自治体が金融機関等に対して、債務保証や損失補償を行っている」場合が散見されることである。

基本的には、国と同様に、地方自治体の場合においても、「債務保証や損失補償」契約等を行うことは、法律に抵触するので問題があることは前述したとおりである。これは、金融機関が民間企業等に対して融資・貸付金等を行うに際して、融資・貸付金を確実に返済してもらうと同時に、貸付金が不良債権化しないために一定の保証を得るために行われる経済取引引き上の慣行から行われるものと内容的にはまったく同様のものであり、地方自治体の行う地方公社・第3セクター事業に対してなされるものであると、一般的には理解される。

しかしながら、前述したように、法律的に問題が生ずることから地方自治体側においては、基本的には、このような「債務保証や損失補償の契約」等を行うことは厳に慎むべきである。もちろん、金融機関にとっては、貸付金の返済が滞ったり、返済不能となるような局面は絶対に避けなければならないことから、時には、このような契約に固執することは致し方ないといえる。経営破綻をきたす可能性の高い地方公社・第3セクター事業に対して、安易に融資・貸付が行われて不良債権となったような場合には、金融機関の経営者は故意に会社に損害を与えたとして、株主による「株主代表訴訟」等によって、重大な経営責任を問われる事態もあると強く懸念されよう。

このように、地方自治法等の法律に抵触するにもかかわらず、金融機関側において、損失補償等の契約書や念書の締結に固執する背景には、「合理性に欠ける事業計画」のもとで、「安易に設立される」傾向にある地方公社・第3セクター事業に対して、失敗の危惧や成功を問題視していることの具体的な一つの現れである、と解釈することができる。

したがって、金融機関においては、失敗が危惧されるような地方公社・第3セクター事業に対しては、基本的に、過大な事業資金を融資しないことが大原則である。つまり、事業遂行における自己責任の確立が要請されることを、金融機関は一層強く認識する必要がある。もちろん、地方自治体においては、金融機関から失敗が危惧されるような地方公社・第3セクター事業を計画立案したり、実施したりしないことが最も肝要であることは当然のことである。

また、一部には、地方自治体が「債務保証や損失補償」契約を行う代わりに、市町村長等の首長

個人の判断や裁量によって、「債務保証や損失補償の契約書・念書等」（口頭の約束の場合もある）が個人の資格のもとに、いわゆる「念書」等と呼ばれる私文書を締結する場合があるともいわれる。もちろん、これも問題であることはいうまでもない。地方公社・第3セクター方式による事業が破綻したり、行き詰まった場合などには、これらの「念書」等と呼ばれる文書が必ず大きな問題として表面化することには変わりがない。

他方、これらの念書等の存在の有無には全くかわりなく、出資した相手方の民間企業等が事業から撤退したり、時には経営破綻して倒産状態等となってしまった結果、地方自治体が出資した割合を超えて、必要以上に債務の責任を負うようなケースが散見される。北海道芦別市「カナディアンワールド」、新潟県「新潟ふるさと村」、青森県大鰐町「大鰐地域総合開発」の事例などが、その代表的な事例といえよう。

前述した「債務負担行為の状況」からも、地方自治体が債務負担行為によって、借入金等の債務を肩代わりして返済するような事態に陥っていると、推察されるような一端が『地方財政白書』からも垣間見ることができよう。もちろん、このような債務の肩代わりなどについては、後年度において極めて多大な財政上の負担が伴うということを考慮して、慎重に対処する必要がある。

このように、「第3セクター問題と金融問題」は、金融機関の不良債権問題や地方自治体における公有地の先行取得問題等とも深く密接に絡み合っている問題であるといえる。が、それらの実態については全く表面に表れないために、これまで明らかにされたことはほとんどなかった。

いずれにしても、地方公社・第3セクター事業に対して、融資等に係わり、安易に「債務保証や損失補償の契約書・念書」等（口頭の約束の場合も含める）がなされたとするならば、地方自治体の行財政運営上、予想されない後年度の負担が生ずることになるなど、極めて由々しき事態が生ずることが免れ得ないことを、改めて地方自治体の関係者は強く認識する必要がある。

前述したように、金融機関側においては、融資・貸付金が不良債権化するような事態があるならば、「株主代表訴訟」等により、その経営者等に対する責任が追及されることは十分に予想される。

他方、地方自治体側においても、債務保証等によって地方財政等に極めて大きな悪影響などを及ぼす事態が生ずるならば、議会や住民等から首長等に対して、「住民監査請求」や「住民訴訟（行政訴訟）」などの訴訟問題が惹起される場合があるなど、「政治的、道義的な責任」が追及されることも十分に予想される。

2 金融機関等民間企業における開発事業に関するノウハウの有無の実態

地方公社・第3セクター事業を行うに際しては、的確な事業見通しの観点などからも、地方自治体においては将来の財政状況等に対して、予測や見通しの立案作成を行うことや財政の将来影響についてシミュレーション分析を行うことなどによって、財源不足等を事前に把握すると同時にそれらの対応措置を講ずるなどの議論が必要である。

にもかかわらず、一般的に、当該自治体の財政担当者においては、このような予見や対応策を講ずることに対する関心の度合いや意識については、筆者の知り得るかぎりでは、極めて希薄な状況である。これは、極めて重大な問題である。このような状態にある地方自治体は、まさに「羅針盤のない大海原を航海している小船に似ている状態にある」といえる。

一方、地方公社・第3セクターにおける採算性や収支見通しの検討などの検討が不十分であるこ

とは、巷間、よく指摘される。地方公社・第3セクター運営上の経営問題の根源的な問題としては、基本的には、出資者側の地方自治体においては、自治体みずからが地方財政の見直しを行うという習慣性の欠如や財政見直し等に対する関心の希薄さに起因している、といえ、厳しすぎる指摘であろうか。

他方、大規模な地方公社・第3セクター事業においては、基本的に、次のような関係者が各々の役割と機能分担をして、参加しているケースが比較的多いといえよう。

- (1) 計画立案者としてのシンクタンク・コンサルタント側では、計画提案・計画立案および経営収支計画などの事業見直しなどについて担当する
- (2) 施工業者としてのゼネコン側では、建設受注という従来行われてきた受注産業型のビジネス展開方法から、「造注」と呼ばれる事業計画などを積極的に計画提案・計画立案をしていくというように、ビジネスの展開方法を方向転換して建設工事面について担当する
- (3) 金融機関側では、「出資者」の立場と同時に「融資者」の立場という、両者の立場を保持しながら資金調達面について担当する

このように、民間企業側においては、それぞれ専門家集団として、機能分担、役割分担をしながら地方自治体に積極的に対応していった。

とりわけ、シンクタンク・コンサルタント等は、経済社会変化等に対応して、経営見直しや事業収支見直し（シミュレーション分析）などとその講ずる対応諸策についての検討や検証などについては、日頃から常に行われていたと考えられていた。

これらの関係者の多くはプロ中のプロを自認していたといえようが、適切な検証が必ずしも十分には行われてはいなかったということが次第に明らかとなってきた。これらの関係者が参加してきた地方公社・第3セクターの大規模な開発プロジェクト事業の危機状態や破綻状態の結果をみれば、これらの計画立案や事業見直しやその対応策の検討などについてはかなりずさんであった、ということが明らかになったといえる。

すなわち、都市開発事業やテーマパーク開発事業などの地方公社・第3セクターによる大規模な開発事業においては、当然のことながら、事業開発手法や事業推進方法によって事業の方法は大きく異なる。すなわち、「事業計画」「事業の仕組み」「事業の組み立て方」「事業資金の調達方法」などについて、「事業・経営・ノウハウ」の有無や検討の精度などによって、事業の成否を大きく左右することになることは改めていうまでもない。地方公社・第3セクター事業における失敗事例の多くは、これらの検討が不十分であったために経営危機や事業破綻に陥ったわけである。地方公社・第3セクター方式の特性が十分に機能していないということもその要因として上げられるが、基本的には、当初の事業計画立案段階における事業計画案の失敗が最大の要因であることに気づかず、地方公社・第3セクター事業の経営の現状の失敗についてのみにたずらに喧伝される傾向が多いといえよう。と同時に、自治体の地域政策、産業政策の失敗に本来的には起因しているという根本的な誤りがその背景にあることに気づくべきである。

また、地方自治体側においても民間事業者側においても、この両者ともに、これらの基本的な経営ノウハウは必ずしも十分とはいえず、両者の思惑だけが先行して地方公社・第3セクター事業が実施されてきた結果、事業の破綻や経営破綻を起こしたわけであるといえ、厳し過ぎる指摘であろうか。

3 公共事業における効率的な事業推進のための発想の転換

このような地方公社・第3セクター事業における失敗の反動もあり、最近、『PFI』手法が急速に関心を高めていることは周知のとおりである。このPFI手法は、地方公社・第3セクター方式に替わり、救世主的な手法であると崇め奉る論者もいるようである。が、果たして本当に、地方公社・第3セクター方式と比較して、実際にはどれほどの事業効果がもたらされるのかについては、慎重に議論する必要がある。単に、開発事業だけに限定するならば、PFI手法でも効果がもたらされるといえようが、ソフト面の観点から事業の内容如何によっては地方公社・第3セクター方式とPFI手法のいずれが適しているのかについては、直ちに即断できない事業も相当数あるといえよう。

いずれにしても、地方自治体における公共事業、公益事業を行うに際して、その費用算出の方法については、従来からの発想である、「費用（コスト）に適正利潤を加える、《費用（原価）＋利潤＝利用料金》という積み上げ方式的な発想方法」から、「適正な利用料金で公共事業、公益事業を行うことを前提条件として、費用（コスト）を軽減化・低減化することによって適正利潤を得るという、《利潤＝利用料金－原価》というように、一定の利潤を確保するためには原価（コスト）を極力、圧縮・低減化する」というように、発想方法それ自体について、従来のような発想方法をまったく逆転して発想する必要があるわけである。

その意味では、地方公社・第3セクター方式による公共事業、公益事業の推進においては、イギリスやアメリカ等の欧米諸国で成果をあげている『PFI』手法と同様に、本来的には、公共事業、公益事業の合理的、効率的な推進を図ることがその目的であったはずである。いつのまにか、「地方公社・第3セクター事業とは、官民双方の無責任な事業の代名詞である」とされてしまった感がある。なぜなのであろうか。この原因は、どこにあるのであろうか。

9 「地方公社・第3セクターと金融機関」の関係

「地方公社・第3セクターと金融機関」の関係性については、換言すれば、地方公社・第3セクターの側からみれば、「事業実施における金融機関等からの資金調達問題」として捉えることができる。

一方、金融機関の側からみると、「地方公社・第3セクターに対する出資・融資問題」として捉えることができる。特に、事業の撤退や縮小に追い込まれて、経営危機を招いたり、経営破綻した地方公社・第3セクターに対しては、金融機関の「不良債権問題」として、極めて深刻な問題を提起していることは周知のとおりである。

その反面、経営が困難な状況にある地方公社・第3セクターの側からみると、金融機関の追加融資・貸付等に対して難色を示すことに代表されるような「金融機関の融資の貸し渋り問題」とみることができる。

このように、地方公社・第3セクターと金融機関の両者の関係は、まさに「コインの裏と表の関係にある」といえる。

他方、地方公社・第3セクター方式の事業においては、大規模な施設整備や大規模投資等に対して、一般的には、金融機関からの借入金・融資を受けることを前提にして、事業計画や資金調達計画などが組み立てられている。

その際には、事業推進の施工者業者である「不動産業者や建設業者等の開発ディベロッパー」やそれらの施設の完成後に施設に入居する予定者である「量販店等の流通業者」等とも、密接な関係がある。これらの関係性等については、直接的な資金調達や融資等の関係にあるというよりは、むしろ、「契約の履行や不履行等の問題」、「債務等の履行や不履行等の問題」に代表される、いわゆる、「債務保証・損失債務補償契約の問題」として捉えることができる。つまり、これらの関係者間における金融関係については、「資金提供側においては資金の融資問題である」と捉えられると同時に、「債務者側においては債務保証・損失補償問題」として捉えることができる。

このように、「第3セクター」「金融機関」「施工業者」（不動産・建設・ディベロッパー・流通業者等々）等の関係3者間における「金融関係」は、極めて複雑多岐にわたる問題が糸のように絡んでいる。その実態は、杳として知れない。極めて難解な債権・債務問題であり、権利関係が複雑な厄介な難問題である。

10 地方公社・第3セクター事業の類型化

一般に、地方公社・第3セクター方式による開発事業・プロジェクトの事業化・事業内容・事業形態などの観点に着目して大別すると、次のような2つのタイプに類型化できる。

まず、(1)事業方式・事業形態の観点からみれば、①典型的な第3セクター方式の事業化と、②管理運営事業の第3セクター方式の2つの事業化方式に分けることができる。

また、(2)地方自治体等が施設整備する際に、施設内容や施設用途などの観点に着目して大別すると、次のような2つのタイプに類型化できる。施設内容・施設用途などの観点からは、①典型的な公共公益的な多機能複合施設整備事業と、②公共公益的施設と民間商業的施設の合築的された多機能複合施設整備事業の2つの事業形態に類型化される。

1 事業方式・事業形態の観点からの類型化

(1) 典型的な第3セクター事業方式

土地購入から施設の建設整備、さらに管理運営に至るまでのすべての業務について、一貫して、第3セクターが行う事業形態である。

(2) 管理運営事業型の第3セクター事業方式

「公設民営型」と呼ばれるように、「施設は地方自治体が整備するが、施設の管理運営業務を遂行する点についてのみ地方公社・第3セクター方式を採用する」という事業形態である。近年、このような事業化の形態が増加する傾向にある。

2 施設内容・施設用途の観点からの類型化

(1) 典型的な公共公益的な施設機能整備事業

「文化、教育、スポーツ、福祉等に係る公共公益的な施設」等である図書館、集会室、会議室、ディケアセンター、多目的ホールなどを中心に、「児童施設と老人福祉施設」等を一体的に、併設化、合築化して施設整備することによって、利用者の相互間の利便性や便益性の向上に資すると同時に、それらの機能を有機的、合理的に配置することによって、一体的に多機能複合施設として整

備するケースである。

(2) 公共公益的施設と民間商業的施設の合築的な施設整備事業

「文化、教育、スポーツ、福祉等に係る公共公益的な施設」等を中心に、利用者の利便性と便益性の向上に資すると同時に、①これらの公共公益的な施設と、一部に、②民間の利便性の高い商業的施設・機能や娯乐的な要素を強く持つアメニティー施設等を、一体的かつ有機的に併設化、合築化することによって、利用者相互間の一層の利便性と便益性を高めるために、一体的な多機能複合施設として整備するケースである。

3 事業内容・業務内容の観点からの類型化

図17は、地方公社・第3セクター事業について、「事業展開と事業化形態」の観点より、代表的な「事業内容・業務内容の類型化」をしたものである。現状では、このように地方公社・第3セクター事業は、多種多様で多岐にわたる事業内容・業務内容で行われているのである。

しかしながら、一般にはもとより、地方公社・第3セクターの批判的論者やマスコミ関係者間でさえも、地方公社・第3セクター事業が、このように多種多様で多岐にわたっていることは、存外知られてはいない。まず第一に、地方公社・第3セクター事業について、精確に理解するという努力を怠ってはならないのである。その意味からも、地方公社・第3セクターの経営情報等の情報開示は、極めて重要である。

11 地方公社・第3セクター事業における資金調達方法

地方公社・第3セクター事業における資金調達方法については、前述した事業方式の類型化に対応して、実際の資金調達の方法は異なる。

資金調達の方法は、基本的には、次のように、(1)典型的な第3セクター事業方式と、(2)管理運営事業型の第3セクター事業方式との2つのタイプに分類される。

1 「管理運営事業型の第3セクター事業方式」における事業資金調達方法

一般に、公共公益的な施設整備事業においては、その資金・財源調達の方法としては、従来より、「補助金と一般財源と地方債発行によって賄われる」ことが常である。

このように、公共施設の整備における資金調達・財源調達については、各省庁の「モデル事業」等と呼ばれる補助金等の交付を受けて（当然、補助金だけでは事業遂行は不可能であるため、地方債発行や一般財源が必要となる。国・中央省庁からの補助金事業に、地方債発行を加えることを「補助裏」と呼ばれる場合がある＝この「ウラ」とは地方債の発行を指す＝）、これらの公共公益施設整備を行うケースが主流であった。いわゆる、「国庫補助事業」と呼ばれる事業方式である。

現状の地方自治体においては、一部には未整備な施設等もあろうが、いわゆる「ナショナルミニマム」、「シビルミニマム」と呼ばれるような基礎的、基本的な公共施設は、ほぼ一定の水準で整備されてきた。これらの施設については、今日、一部を除いては、一応完了したといってもよいであろう。

と同時に、従来のような補助金事業における施設整備においては、当該施設整備に係わる補助金交付で不足した財源調達を地方債で賄うという方法（地方債発行は「補助うら」と呼ばれることも

図表 17 事業化の類型と主な業務内容

| 事業化の類型 | 1 典型的な自立型の第3セクター事業方式 | 2 典型的な施設運営管理型の第3セクター事業方式 | 3 行政業務の代行・補完型の役務提供サービスの第3セクター事業方式 | 4 金融サービス支援型の行政代行・補完型の第3セクター事業方式 | 5 特別立法に基づく法定地方三公社に事業方式 |
|---------|--|---|---|---|---|
| 事業の特徴 | 計画立案～施設建設～資金調達～管理運営までを一貫して、第3セクターが自ら事業を実施する典型的な自立型の第3セクター事業方式である | 計画立案～施設建設～資金調達までは一貫して地方公共団体等が施設整備を行う。管理運営のみを委託され第3セクターが事業を行うケースである（一部、自社固有の施設所有を含む） | 施設整備や施設の管理運営を受託するケースとは異なる。行政業務の代行・補完的な業務であり、役務提供業務を行うケースである（施設管理運営業務受託に付帯・付随的に行われるケースを含む） | 施設整備や施設の管理運営を受託するケースとは異なる。金融関連の行政サービスの代行・補完的な業務を行うケースである（一部は施設運営管理型と代行・補完型の付带的・付随的業務） | 公有地の拡大法等、法律に基づき行政の業務を代行する特別法人である（地方公共団体と一体的に業務を進める） |
| 事業・業務形態 | 代表的な事例は商業施設等と公共公益施設等を一体的に開発するもの（施設は区分所有形態のケースのものを含む） | 代表的な事例は商業と公益施設や公の施設等が一体的に整備された施設を、一元的に管理運営受託するケースである | 代表的な事例は、国際交流や人材育成、研修、普及啓発活動などを中心にした行政業務の代行・補完的なサービスを行うケースである | 代表的な事例は、金融関連サービスとして、助金等の交付や金銭の貸付などを行政の代行的に行うケースである | 1 土地開発公社 2 地方住宅供給公社 3 地方道路公社 の3つがある |
| 主な業務内容 | 1 工業（住宅）用地等の分譲開発 | 1 公の施設1：体育・スポーツ施設関連施設等 | 1 人材交流・人材派遣 | 1 補助金・助成金の交付 | |
| | 2 公益施設と商業施設等の多機能複合施設 | 2 公の施設2：文化ホール図書館等文教関連施設 | 2 普及啓発・指導・相談 | 2 金銭の貸付・債務保証等 | |
| | 3 賃貸業務施設（住宅）等複合施設 | 3 公の施設3：博物館・郷土資料館等の関連施設 | 3 研修・技術支援 | 3 基金の活用による助成等 | |
| | 4 宿泊施設等の施設整備事業 | 4 公益施設と商業施設等の多機能複合施設 | 4 検査・分析・研究 | 4 その他 | |
| | 5 産業振興・基盤施設等の整備 | 5 賃貸業務施設（住宅）等複合施設 | 5 調査研究 | | |
| | 6 テーマパーク施設 | 6 商業（業務）施設等の管理運営 | 6 催事企画・イベント等 | | |
| | 7 リゾート施設 | 7 宿泊施設等の管理運営 | 7 スポーツ振興 | | |
| | 8 駐車場施設・開発整備事業 | 8 日帰り温泉施設等の管理運営 | 8 文化振興 | | |
| | 9 製造・販売施設等の整備事業 | 9 飲食・物産販売施設等の管理 | 9 情報提供・情報分析 | | |
| | 10 新交通システム・鉄道新線 | 10 産業振興・基盤施設等の管理 | 10 共済組合等 | | |
| | 11 地方鉄道（旧国鉄地方特定交通線）等 | 11 製造・販売施設等の管理運営 | 11 その他 | | |
| | 12 CATV | 12 駐車場施設等の管理運営 | | | |
| | 13 産業廃棄物処理施設 | 13 ゴミ収集 | | | |
| | 14 情報関連基盤整備 | 14 その他 | | | |
| | 15 その他 | | | | |

ある)では、多様化・増加する傾向にある住民の施設水準需要等には十分に答えられないという場面が多々見られる。これは、補助金交付という法律上の制約から、一定基準の施設整備が念頭に置かれているために、一定基準以上の水準を越えたり、他の機能を合わせ持つような施設内容の整備を並行して同時に行うというようなことなどは、補助金の目的外使用というようなことから基本的には許されてはいない。これらの理由などが重なり、近年、地方自治体の公共公益施設整備においては、従来の補助金事業の適用申請は敬遠される傾向にある。

加えて、多様な機能や多彩な施設内容等をコンパクトに同一施設内に併設化して、融合化するような多目的・多機能複合施設を指向すればするほど、従来の既定の補助金交付の要件には合致しなくなることから、地方自治体側からはこれらの補助金の獲得にはあまり熱意を示さなくなってきたこともその背景にある。とりわけ、小規模な地方自治体になればなるほど、財源の有効活用を図る点からも、施設の、多様化、多目的化多機能化、施設を併合化、複合化する傾向が高まっている。

このように、従前の補助金交付による施設整備方式に替って、近年では、「自治省のリーディングプロジェクト等に指定された場合には、おおむね、地域総合整備事業債が適用される」こととも相まって、地方自治体ではこの地方債の適用を受けて、施設整備が行われる傾向が年々高まっている。これらの事業債の適用等によって、「地方自治体による単独事業」は、国庫補助事業の伸び率に比べて相対的に増加する傾向にある。

その理由については、1つはこの地域総合整備事業債に適用される施設内容や施設水準等については、補助金交付の施設整備の基準等に比べて、地方自治体による単独事業が実施されるという観点より弾力的で柔軟な運用が図られるために、施設内容や施設整備水準などの面において、各種の前提条件や制約条件については、比較的ゆるい条件となっていることがあげられる。

いま1つの理由については、この地方債の償還計画上スキームの特徴に起因する点があげられる。この地方債については、当該地方自治体が地方債の元利償還を行う際に、当該自治体の財政力に応じて、「地方交付税措置が講ぜられる」（地方債の償還する際の元利返済金については、地方交付税の算定上、特別に配慮されることになっている）ことになっているというように、地方債の償還において、特別に有利な償還条件が付与されていることから、この事業債の適用申請が近年著しく増加したわけである。

また、「過疎対策事業債」や「辺地対策事業債」などについても、「地域総合整備事業債」と同様に、地方債の元利償還の際には地方交付税措置が講ぜられている。そのため、地方自治体にとって極めて有利で好都合な地方債償還制度であるとして、これらの地方債の適用事業申請が行われるケースが高まっている。

近年、景気対策の観点からも、国の公共事業よりも、地方自治体の単独事業として、公共事業の推進が地域産業の振興の観点からも強く要請される社会経済環境にあることから、これらの制度に基づいて、地方自治体の地方債発行が増加する傾向にある。また、地方債残高の累増傾向が顕著であると、しばしば指摘されている。この原因については、基本的には、地方単独事業の増加によるものである。このように地方単独事業が増加した背景には、地方交付税による対応措置など、地方債の償還制度上の優遇措置に起因する結果であることは周知のとおりである。

しかしながら、地方債発行に過度に依存することは、地方財政運営上、後年度に負担が増加する要因となることは明らかであることから、強く懸念されるのである。

これらの地方債の引受け手、すなわち、「地方債の借入先」をみると、都道府県と市町村での間では若干の相違がある。

ちなみに、平成8年度における都道府県と市町村を合計した地方債の純計額は、15兆6,156億38百万円となっている。この内訳をみてみると、「政府資金」41.5%（資金運用部34.9%、簡易保険局6.7%）と最も多い。次いで、「市中銀行」が36.1%と続いている。

この市中銀行とは、「都市銀行」、「地方銀行」、「長期信用銀行」等を指している。いわゆる地方自治体の指定金融機関と呼ばれる金融機関が多いことから、これらの金融機関の引き受ける地方債は「縁故債」と呼ばれることもある。

この「地方債の安易な発行」は、当然のことながら、後年度の財政負担が生ずることを念頭に置いて、地方自治体側は対処する必要がある。後年度に、「地方債の累積増加問題」が生じる懸念があることから、財政運営上は、極めて慎重な対応が必要となることは、改めて言うまでもないことである。

このように「管理運営事業型の地方公社・第3セクター事業方式における事業資金調達方法」は、施設整備に係わる事業資金は、「補助金」「一般財源」「地方債」がその太宗をなしている。その限りでは、地方債発行の引き受け手が地元の金融機関となるケースが多い。また、地方債の償還にあたっては、当然、引き受け手の金融機関への返済を行うという関係にある。

2 「典型的な第3セクター事業方式」における資金調達方法

「典型的な第3セクター事業方式」における資金調達の方法については、基本的には、次のように、(1)資本金額等自己資金の充当、(2)金融機関等からの借入金、(3)各種の補助金・助成金の3つに分けられる。

一般的な民間事業の遂行においては、金融機関からの借入金の調達の仕方が、事業の成功、不成功を左右するといわれる。

典型的な地方公社・第3セクター事業の遂行においても、同様に、このことはあてはまるといえよう。と同時に、「借入金額の多寡が事業の成否を決める」といっても過言ではない。これは、地方公社・第3セクター事業に限らずに、純然たる民間事業においても、当然、当てはまることは改めて言うまでもないことである。

民間事業者においては、事前に、「資本投下における資金回収のバランス状態については、当然、検討している」のである。この投資資金と資金回収の関係性如何（投下資金が回収可能かどうかについての検証＝シミュレーション分析等の実施）によっては、当該プロジェクトの実施を行うか否かについて判断・決断を行うわけである。この検討作業は、事業遂行上、極めて基本的な基礎的な事業成否の判定資料であることは、改めて確認するまでもない。

この「借入金の融資元と借入金の性格等」については、大別すると、次のように類型化できる。

- ① 地方自治体の指定金融機関等による融資
- ② 都市銀行等による融資
- ③ 生保・損保等の金融機関等による融資
- ④ 日本開発銀行等の政府系金融機関による無利子融資制度や低利子の制度融資等
- ⑤ ゼネコン等からの融資（貸付金等）

⑥ 地方自治体からの融資（貸付金等）

もちろん、地方公社・第3セクター事業を展開する際は、これらの事業資金等がすべて投入されるわけではない。一般には、これらの資金提供元と資金調達金額のいくつかの組み合わせによって、借入金額である融資総額が決定されるわけである。

これらの事業資金のうち、地方公社・第3セクター事業が破綻した際に問題となることは、第3セクターの事業主体が各金融機関等から借り入れた借入金額それ自体だけではない。これらの「明確にされた事業の借入金以外の隠れた借金等の存在」が、極めて大きな問題となっているのである。

「隠れた借金」と呼ばれている「債務保証や損失補償」「損失補填」等については、大別すると、次のような4つのケースに分類することができる。

- ① 第3セクターが金融機関との間で、「債務保証・損失補填等の契約書や念書を取り交わしているケースである。いわゆる「簿外債務」と呼ばれるものである。
- ② この金融機関との「契約書や念書」の取り交わしの相手先として、地方自治体が行っているケースがある。
- ③ この金融機関との「契約書や念書」の取り交わしの相手先としては、建設施工等の工事を行っているゼネコン等の建設業者が行っているケースがある。
- ④ この金融機関との「契約書や念書」の取り交わしの相手先としては、出資元企業や施設完成後に入居する予定の流通業者等の事業者が行っているケースがある。

いずれの場合についても、問題は大きい。

当該地方自治体では、仮に、これらの「債務保証や損失補償」「損失補填」等はまったく関係がない場合であったとしても、ゼネコン等の施工業者や出資元企業等が「念書の類」（口答の約束を含む）を行っていた場合には、これらの企業等が経営破綻を起こして撤退や倒産等をした場合、時には、地方自治体に思わぬ厄災がかかる懸念がある。

したがって、「典型的な地方公社・第3セクター事業方式」によって大規模事業を遂行する場合には、「資金調達方法」「資金調達金額」「資金融資元」等については、十分慎重に検討する必要がある。と同時に、過大な事業投資とならないように、事業実施の進捗状況を絶えず慎重に吟味する、という検討作業が極めて重要である。

12 地方公社・第3セクター事業において金融機関が果たしてきた役割と問題点・課題

地方自治体が公共公益施設整備を行って、管理運営を地方自治体と民間企業等が出資した第3セクターに管理運営業務を業務委託する形態である「公営民営化方式」と呼ばれる事業形態では、「施設整備に係る財源・資金調達方法としては地方債発行によって賄われる」わけである。この場合には、「地方債の引き受け手としては、大蔵省の資金運用部以外は、地元の金融機関が引き受け手となる場合が多く、地元金融機関の役割は大きい」ものがある。

一般に、このような地方債発行による施設整備方法を除けば、地方公社・第3セクター事業において金融機関が果たしてきた役割は、大別すると、(1)事業主体への「出資」と、(2)事業主体への「融資」の2つの局面に分けて考えられる。

このうち、出資者の一人でもある金融機関の立場については、施設整備等にかかわる資金調達の側面からいえば、基本的には、融資を行う融資機関でもある。金融機関の出資については、現行法では、「出資者である金融機関の出資比率は、資本金総額の5%を超えてはならない」という規定があることは、周知のとおりである。

したがって、金融機関側からみれば、「資本金の出資額・出資比率を事業参画へのビジネス・チャンスのパスポート」として考えるならば、「極めて少額で廉価な出資額・出資比率で、大きな融資金額（融資に対する利息収入）が可能となるというビック・ビジネス・チャンスが得られる」ことになる。つまり、金融機関の業務損益に、直接大きく貢献する主業務として、莫大な金額の融資を行うこと（貸付金の利息収入の獲得）ができるわけである。

指定金融機関等にとっては、「地方自治体が出資する地方公社・第3セクター事業は、倒産や不良債権化の心配のない確実に安定した、いわゆる、公共事業・公益事業である」と考えられていたために、地方公社・第3セクター事業に対して積極的に融資がなされてきたといえよう。特に、大手の建設会社やディベロッパー等が参加して事業化される大規模都市開発事業等においては、事業規模が大きくなるにしたがって調達資金額も大きくなる。そのため、銀行側の融資金額も、必然的に巨額な金額となる。したがって、その受け取り果実である利息収入は、極めて莫大なものとなることはいうまでもない。

このように、金融機関側は、「少額の出資金で資金調達に対する大きな融資金額の果実を得る（利息収入を得る）」という大きなメリットが得られるため、バブル期には、大規模な第3セクター事業に対しても、厳しい融資審査をせずに、逆に、積極的な融資活動が展開されたわけである。

バブル経済が崩壊した結果、「地方自治体」「金融機関」「ディベロッパー等建設業者」の三者間の関係は、三者三様にそれぞれが潤ったバブル期の蜜月時代は終わった。

図表18-1および図表18-2は、泉佐野コスモポリスや長岡スペースノートの事業破綻の例をもとに、この三者の関係を融資・融資の観点より、模式図化したものである。

現在は、「デフレ・スパイラル」期に突入し、日本経済始まって以来の未曾有の「複合大不況」に見舞われているといわれる。一般には、バブル期における不動産、建設、ノンバンクにおける金融機関の不良債権処理が大きな課題であるといわれているが、同様に、地方公社・第3セクターをめぐる「三者の負の関係」「三者の負の遺産」を清算するという処理対策が愁眉の課題となっている。

13 地方公社・第3セクター事業における地方自治体と金融機関等との 金債務保証・損失補償問題

いま一つの問題は、地方公社・第3セクター事業に対して行われてきた融資に絡んで、融資に対する「地方自治体の債務保証や損失補償等の契約書や念書の問題」である。

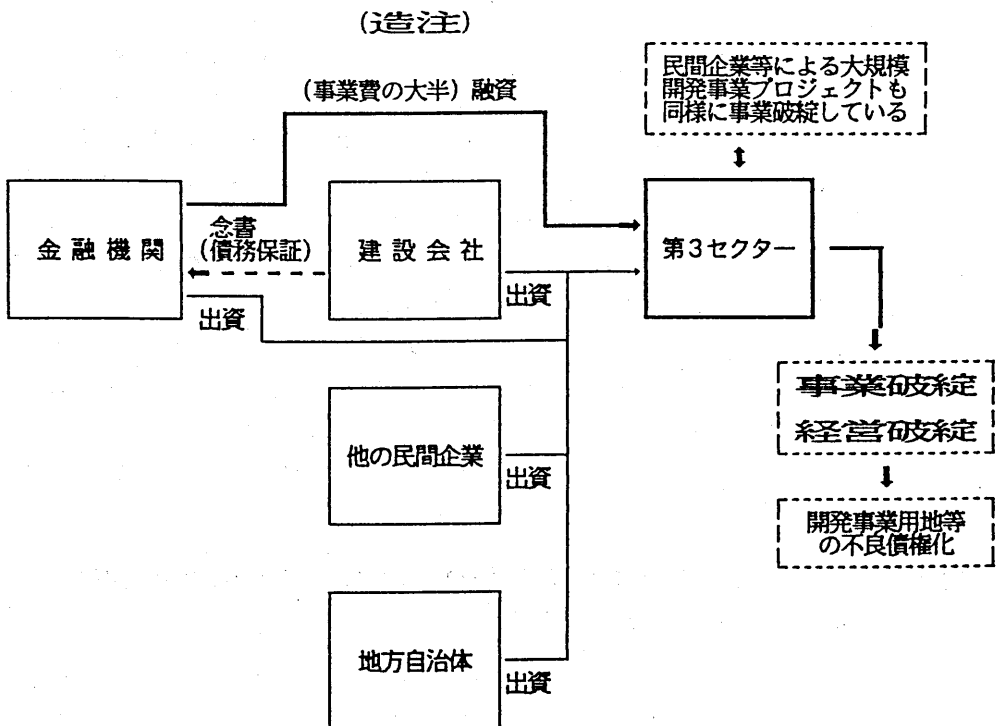
これは、金融機関が地方自治体の行う地方公社・第3セクター事業に対して、民間企業等の貸付に対すると同様に、貸付金を確実に返済してもらうと同時に、貸付金が不良債権化しないために一定の保証を得るために行われる経済取引引き上の慣行から行われているものと、一般的には理解される。

しかしながら、基本的には、国と同様に、地方自治体の場合においても、「債務保証や損失補償」

図表 18—1 開発事業型の地方公社・第3セクターの事業破綻

1 開発事業型の地方公社・第3セクターの事業破綻のケース！（泉佐野コスモポリスのケース）

- (1)建設会社が「事業の企画立案・建設整備」を主体・中心となって推進する
→ 『造注』と呼ばれる、建設業界の特有の事業方式である
- (2)第3セクターが金融機関から融資を受ける際に、金融機関は建設会社との間で「念書」（債務保証）を取り交わしていた典型的なケースである
- (3)建設会社は不良資産（不動産の不良在庫）
- (4)金融機関は不良債権（債権回収は困難）
- (5)金融機関は建設会社に対して、債務保証契約（念書、債務保証予約等）を盾に、債権回収を強行する
- (6)金融機関と建設会社の両者間で、「念書」が債務保証となるか、その解釈が対立している。
- (7)大同コンクリート工業の場合には、「経営指導念書」は金融機関から債務保証としてみなされ、返済の肩代わりが迫られて、経営破綻したケースである



図表 18—2 開発事業型の地方公社・第3セクターの事業破綻

2 開発事業型の地方公社・第3セクターの事業破綻のケースII (長岡スペースネオトピアのケース)

(1)建設会社が「事業の企画立案・建設整備」を主体・中心となって推進する

→ 『造注』と呼ばれる、建設業界の特有の事業方式である

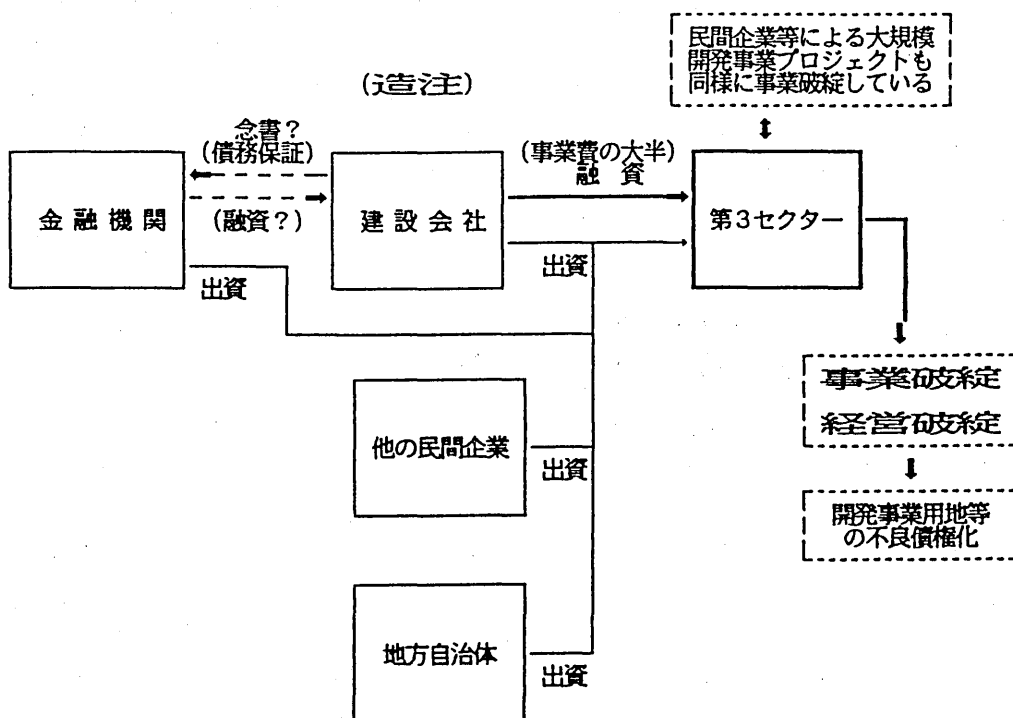
(2)第3セクターは、事業費の資金調達について、その大半を建設会社の佐藤工業から借入金をしていた

※第3セクターに対する融資は建設会社の佐藤工業が行っていたが、建設会社は金融機関との間で「念書」(債務保証)等を取り交わしていたかどうかについて、詳細は不明である

※また、佐藤工業が第3セクターに対して融資をしていたその「原資」については、金融機関からの借入金として、資金調達されたものか(いわゆる又貸しである)、あるいは社債等の発行等により直接市場等から資金調達された資金であるか(低利または無利子)のかなど、佐藤工業の資金調達については詳細は不明である

(3)建設会社は不良資産(不動産の不良在庫)

(4)金融機関は不良債権(債権回収は困難)



契約等を行うことは、法律に抵触するので、「債務保証や損失補償」の契約書や念書等の締結をすべきではないことは改めていうまでもないことである。

とはいえ、金融機関においては、融資の貸付金の返済が滞ったり、返済不能となるような局面は絶対に避けなければならない。そのために、「念書の締結」というような契約に固執するわけである。この念書等と総称される文書の法律的な意味は、決して軽くはないことを地方自治体、金融機関の両者ともに再認識する必要がある。

金融機関側においては、そもそも経営破綻をきたすような恐れが懸念される地方公社・第3セクター事業に対して、安易に融資した結果として不良債権化したような場合には、金融機関の経営者は「株主代表訴訟」等に問われる事態もあり得るということを考えるならば、当初の段階より、「合理性に欠ける事業計画」のもとで、「安易に設立される」傾向にある地方公社・第3セクター事業に対しては、指定金融機関としての関係性等より資本金の出資はともかくとして、追加融資等については本来的には中止すべきものである。

他方、地方自治体側においては、一部には、地方自治体に替わって、市町村長等の首長個人の判断や裁量によって、「債務保証や損失補償の契約書・念書等」（口頭の約束の場合もある）が個人の資格で行われる場合があるともいわれる。地方公社・第3セクター方式による事業が経営破綻したり、行き詰まった場合などには、これらの「念書」等と呼ばれる文書の存在は必ず大きな問題として表面化している。とりわけ、「念書」を書いた当事者の首長が政権交代によって、地方公社・第3セクター事業の推進に批判的な考え方をしている首長の時代になって、事業の経営破綻に伴って、このような念書が表面化したような場合には、事態をより一層複雑にして解決を困難ならしめる傾向にある。

すでに、民間企業においては、この「念書」「指導書」等が、「債務保証」を表わすと解され、金融機関から厳しい契約の履行をせまられ、経営的には黒字であったにもかかわらず、この念書の債務履行を行なったために債務超過に陥ち入り、倒産したというケースが実在する。

14 地方公社・第3セクター事業における 「債務保証・損失補償契約・念書」問題

1 地方公社・第3セクター事業における「債務保証・損失補償契約・念書」問題

(1) 泉佐野コスモポリスにおける「念書」問題

地方公社・第3セクターの経営破綻に際して、「地方自治体における債務保証・損失補償等の契約書や念書問題」等が起きている事例については、資料や情報等が正確に入手困難なため、具体的な検証作業は不可能に近い。

ちなみに、現在、債務返済処理をめぐり工事を請け負ったゼネコンと第3セクターへ出資した出資銀行との間で係争中である、地方公社・第3セクターの「泉佐野コスモポリス」の事例では、まさに、この「債務保証に係る念書の存在」が大きな争点となったことは周知のとおりである。

泉佐野コスモポリス(株)は、昭和62年に、大阪府、泉佐野市を中心に、大手ゼネコンの大林組、大成建設、日本国土開発、三井建設が出資している。そのほか銀行団としては、三和銀行、大和銀行、泉州銀行、住友銀行、日本興業銀行、日本長期信用銀行が出資している。社長は、泉佐野市長が就任しており、資本金額は10億円である。地方公社・第3セクターの事業会社の中では、大会社といえる。

しかしながら、先端技術に関する研究機関を中心とした壮大なハイテク団地構想の事業費全体の所要資金である1,000億円からみれば、資本金額は事業費額全体のわずかに1%にも満たない金額である。総事業費の9割は、土地の造成売却費で賄うものとして計画された、という意味では、「バブルの申し子的な計画発想である」といえる。

銀行団は、土地買収費等として、総額550億円を融資していたが、その際にゼネコン各社等から「融資返済に関しては出資比率に応じた責任をもって、必要な支援をする」という内容の念書を銀行側に提出していたといわれる。

銀行側は、この「念書が債務保証に該当する」として、融資額の返済を強くゼネコンに迫っている。返済を拒否しているゼネコンと金融機関との間で対立は激化したために、現在、調停が行われている。ゼネコン側の担当者は、「これは債務保証ではないので、貸借対照表の注記の項の債務補償額にも入っていない」とされていることが極めて印象的である。

図表18-1は、この関係を模式図化したものである。

(2) 長岡スペースネオトピアにおける「借入金」問題

経営破綻して、計画が頓挫した、新潟県長岡市にある第3セクター会社「スペースネオトピア」は、これまでに資本投下された事業費総額は175億円と推計される。このうち、第3セクター会社が金融機関から受けた融資額は21億円である。帳簿上の損失は、3億円といわれている。大半の事業資金は、株主である佐藤工業からの借入金であるといわれている。

この佐藤工業からの借入金については、泉佐野コスモポリスと同様に、金融機関に対して、佐藤工業が債務保証等を行っている可能性が極めて大きいと推測される。この債務保証等が表面化する可能性がある。

このように、債務保証をめぐるトラブルは、地方公社・第3セクター事業等において経営破綻を起した場合に表面化するわけであるが、深刻な事態を引き起こすと同時に、融資や返済義務等の権利関係は一層複雑化して、問題解決を困難ならしめる。

このような債務保証や損失保証等の契約書や念書を、直接的に、地方公社・第3セクターが金融機関等と取り交わしてはいない場合であっても、結果的には、事業遂行は不可能となり、会社の経営破綻を招くことがある。最悪な場合には、この念書の処理や対策のために、破綻処理策や事業継続のためにやむを得ず、地方自治体が貸付金等の公的負担をせざるえないような事態を生ずることが懸念されるが、これは大きな問題となる可能性が強い。

図表18-2は、この関係を模式図化したものである。

(3) 下関日韓高速船の破綻の際の「経営破綻処理における補助金支出」問題

山口県下関市における第3セクター会社・日韓高速船の破綻処理に際して行われた、「破綻処理に支出した補助金」の是非が問われた住民訴訟問題においては、山口地裁は、平成10年6月「巨額の税金が住民福祉の増進に使用されないままに失われる羽目になった」として、前下関市長に対して、約8億4千万円の賠償支払を命ずる判決を下した。もちろん、この判決内容を不服として、前市長は控訴することが予想される。この判決は一審の判決であり、最終的な判決結果ではないために、結果の帰趨についてはどのような結末となるかは現段階ではわからない。

地方自治体、地方公社・第3セクター関係者にとっては、補助金支出の在り方の問題として、極めて大きな衝撃を与えた事件である。

(4) 上尾都市開発における「職員派遣と給与負担」問題

かつて、この下関と同様の住民訴訟問題があった。「上尾事件」と呼ばれる住民訴訟問題である。これは、市が過半の出資をして設立した第3セクター会社・上尾都市開発に対して、「市の職員を派遣していた時期における市職員の同社への派遣とその給与負担の在り方の問題として争われたものである。結果の大要については、「条例等により公務員としての職務専念義務の免除をせずに、市職員を派遣した上でその職員の給与を市が負担していたことは、第3セクター会社に対して一種の補助金を与えていたことと同様の結果となる。この職員は公務に就いてはいないので、同社はこの職員の派遣期間の給与相当分を市に返還させる」ことを命じたものである。

上尾市は東京高裁へ控訴したが、結果は地裁の判決内容が容認されただけであった。上尾市では、当時の関係者等がほとんど退職をしていたことも重なり、最高裁への上告は断念され結審した。当時、地方公社・第3セクターに対して、職員の派遣をしていた地方自治体は相当数を数えていたと予想された。この判決結果以後は、自治体職員の出向・派遣は激減したといわれている。

いずれにしても、「ヒト」の観点からも、「カネ」の観点からも、地方公社・第3セクターに対して、地方自治体が安易に、無制限に支援・助成することに対して厳しい査定が司法の判断よりくだされたわけである。この判決結果については、真摯に受け止める必要があることはいうまでもない。

2 「念書問題」で経営破綻した民間企業の例

ここでは、参考に、民間企業において「念書問題」で経営破綻した、大同コンクリート工業の事例について、紹介することにしよう。

『週刊読売』（1998.6.7）によれば、「コンクリート2次製品の大手企業である、大同コンクリート工業（東証1部上場）が平成10年2月に、自己破産を申請して、「黒字」倒産した」ことが報じられている。

「今期決算額についても経常黒字を見込み、自己破産申請前日の株価も211円（終値）をつけていたのに、である」と、経営破綻に対して疑念を呈している。

同社が自己破産せざるを得なかった理由については、「経営指導書念書」の存在があげられている。

同社は、インドネシア、香港などに関連・子会社3者を抱えていたが、折からのアジアの大不況で、経営が悪化していた。そこで関連・子会社3社が取引銀行から総額48億円の融資を受ける際、親会社の同社が「経営を指導する」という、いわゆる「念書」を差し入れていた。

銀行側では、「この念書を債務保証とみなして、同社に対して、返済の肩代わりを迫った」わけである。

社長は、「念書が債務保証に該当するという認識は、まったくなかった」と苦渋に満ちた表情で語っていたが、念書による保証は一切開示してこなかったといわれる。

「取引銀行は、4行である。4枚の書類が企業を破綻に追い込んだ」とされている。

このように、大同コンクリート工業の事例とまったく同様の事態が、地方自治体の第3セクター事業においても惹起される懸念は大きいといえよう。図表18-1、図表18-2に示すような状況である。もちろん、直接的には、地方自治体と金融機関の間では「債務保証や損失補償の契約書・念書等」を締結していることは少ないと考えられる。

しかしながら、実際には、工事を請け負っている建設業者等と金融機関等の間で、これに類似し

た契約や念書等が結ばれているような場合が相当数あるのではないかと危惧されるが、その実態は定かではない。

このように、地方公社・第3セクター事業の経営危機や経営破綻の際には、これらの問題が一気に噴出するような事態も予想される。そのような場合には、地方自治体の財政運営にとっても多大な影響を及ぼすことが懸念される。

15 地方公社・第3セクター事業における金融破綻・経営破綻の問題点・課題

1 第3セクターが設立された背景：『民活法』などの地域整備法の果たした役割

経済企画庁から社日本プロジェクト産業協議会（略称：JAPIC）に対して、社会資本の効率的整備や景気対策等に資するため、「公共的な事業分野への民間活力の導入方策に関する調査」が委託された。この調査報告書は、昭和59年4月（1984年）に提言としてとりまとめられた。その後、関係各省庁でも同様の調査や提言がなされた。その集大成として、昭和61年5月に、『民間事業者の能力の活用による特定施設の整備促進に関する臨時措置法』、いわゆる、『民活法』が公布・施行されたわけである。

民活法の制定以後も、『リゾート法』（総合保養地域整備法）、『頭脳立地法』（地域産業の高度化に寄与する特定事業の集積の促進に関する法律）が、相次いで制定された。

これらの法律は、いわゆる『地域整備法』と総称され、地域振興、地域活性化事業を推進する法律として位置づけられてきた。

これらの地域整備法においては、各種の整備事業を推進する整備事業主体については、基本的には、(1)地方自治体が事業主体と想定されていたが民間の事業者にも事業参画の機会を確保するために、(2)地方自治体と民間企業の共同出捐・出資による「第3セクター方式」の採用をすることが前提とされていた。

このように「第3セクター方式」が採用されることに伴って、民間企業の参画と事業実施が成功しやすくなるように、「軽減税率の適用や低利な制度融資の導入」などに代表される、各種のインセンティブが付与されたことが契機となって、第3セクター方式による事業整備主体が著しく増加してきたことは周知のとおりである。

この法律が制定された過程には、当時の経済状況がその背景にあったことは言うまでもない。とりわけ、「内需振興による円高の是正」「国内の民間資金の投資先の確保」「税収の伸び悩みと国債の累積増加による財政悪化」「規制緩和」「公営企業等の民営化」など、当時の国内外における経済社会的諸事情や解決しなければならない急務な課題が山積していたわけである。

2 よく批判される「第3セクターの経営実態」

地方公社・第3セクター事業に対しては、一般によく批判されるように、「計画性に欠ける」「地方自治体の硬直性と民間企業の収益性第一主義という悪いところだけが目立つ」といわれるように、「安易に地方公社・第3セクターが設立される」傾向が多々見受けられる。

また、「サービス業を営んでいるというサービス精神の薄い」「柔軟性のある経営感覚の乏しい」ような県や市町村等の地方自治体の退職幹部職員、とりわけ「楽隠居の仕事であると考えているよ

うな感性の人」が経営幹部として、経営の中枢部門を担っているケースも多々見受けられる。

これらの経営幹部が、従前の県・市町村の予算を消化していくというような感覚で、コストと収益性のバランス（費用対効果）を考慮せずに、単に事務的にサービスの提供や事業の推進を行うと同時に、法人（商法法人の会社や民法法人の財団法人等）の経営や施設の運営管理を行っていくとするならば、「第3セクター本来の目的である」と考えられている、「地域社会の活性化や地域振興・地域産業の育成支援に先導的な役割を果たすべく役割を担っている、自治体と民間企業の長所を合わせ持つ、公益性と収益性のバランスを保持した“公益性と収益性を担保する事業分野における第3セクター方式による事業推進を図る”ことは極めて困難である」、と同時に、事業の成功は覚束ないことは当然のことであるといえよう。

3 経営破綻した地方公社・第3セクターにみる問題点・課題とその対応措置

経営破綻した地方公社・第3セクターについて、その代表的な事例と経営破綻後の対応方法について取り纏めたものが、図表 19-1 である。

一方、地方自治体が地方公社・第3セクターを設立する際に、一般に出資法人への出資を行うについては、基本的にどのように考えているか。また、その理由や問題点・課題としては、どのようなことがあげられるか。また、経営破綻した際の対応処理策としては、どのようなことが基本的に考えられるか。なぜ、地方自治体が債務の肩代わりしなければならないのか。民間企業等が債務の肩代わりをした事例についてはどのようなケースがあるのか。さらに、経営破綻した際の方法については、基本的にはどのような方法が考えられるのか。種々の角度より検討する必要がある。

また、地方自治体における出資法人である「地方公社・第3セクター」において、法人に対する出資から事業破綻・経営破綻に至るまでのプロセスについて、その概要を模式図化して示したものが図表 19-2 である。

図表 20 は、一般的な都市開発事業やテーマパーク事業などの大規模開発事業における地方公社・第3セクター事業における金融機関と建設会社との係りを中心に、事業破綻・経営破綻後の対応処理策の基本的な考え方を模式図化したものである。

おわりに—地方公社・第3セクターの設立運営から事業評価の在り方および 経営危機に至るまでのプロセスにおける基本的な事項の検討について

地方公社・第3セクターによる事業方式を推進する際には、法人の「設立企画」「事業分野」「事業形態」「資金調達の様態」「経営収支の見通し」「運営管理の在り方」から「事業の円滑な推進を図るための支援方法の在り方」「事業破綻・経営破綻に際した時の破綻処理方法」など、各々のプロセスにおいて、基本的に検討しなければならない主要な事項がいくつかある。

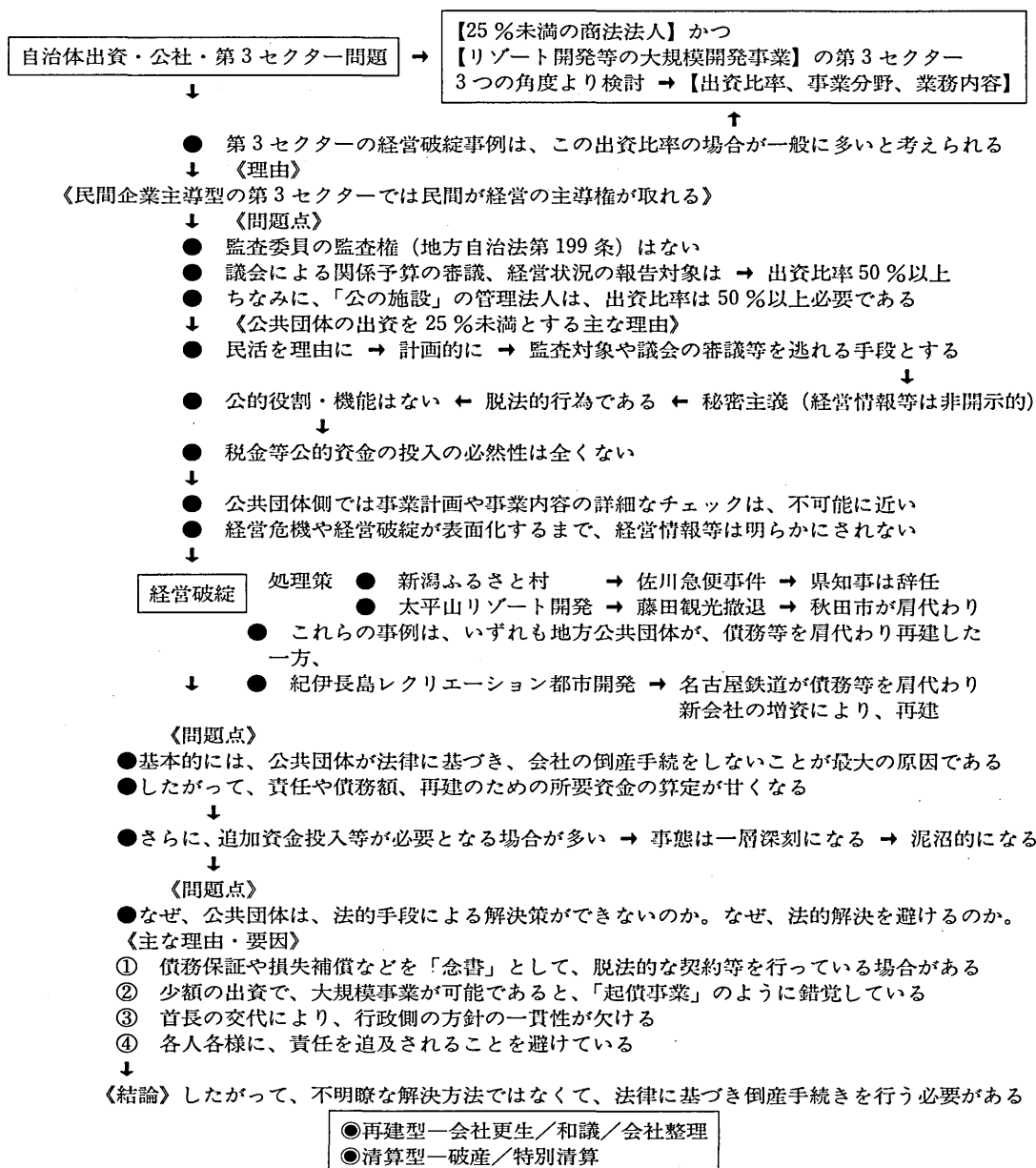
しかしながら、実際に地方公社・第3セクターが設立される場合においては、これらの検討すべき諸点等については、必ずしも事前に十分に検討が行われていないケースが多々散見されることは極めて憂慮される問題である。

図 21 は、地方公社・第3セクターの設立運営から事業破綻・経営破綻に至るまでの主な検討事項を整理するとともに、主な検討事項のプロセスを体系的に模式図化したものである。

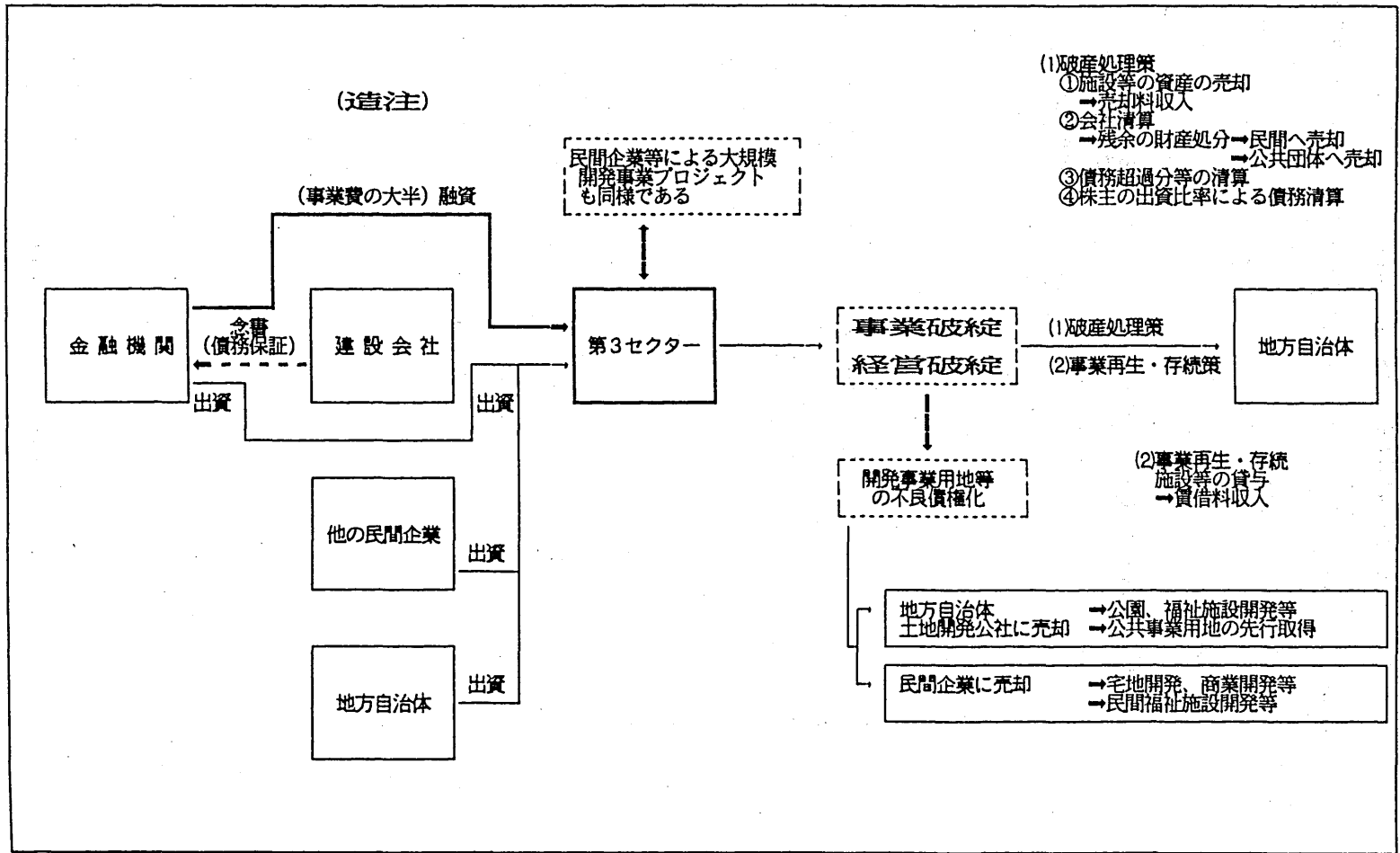
図表 19—1 経営破綻後に再建・解散した主な第3セクター事例

| | | |
|---------------|-----------------------------|------------------|
| 経営破綻後に再建された事例 | 民間主導型による再建 | 紀伊長島レクリエーション都市開発 |
| | 公共主導型による再建 | 新潟ふるさと村 |
| 経営破綻・現在再建途中 | 太平山リゾート開発、カナディアンワールド | |
| 経営破綻・係争・協議中 | 泉佐野コスモポリス、長岡スペースネオトピア | |
| 経営破綻・解散 | 南越後リゾート開発、天王町グリーンランド、秋田木造住宅 | |

図表 19—2 出資状況にみる公社・第3セクターの問題点・課題



図表 20 開発型の第3セクターの事業破綻ケースの再生シナリオ



新鴻産業大学経済学部紀要 第19号



すなわち、地方公社・第3セクターの法人の設立運営にあたっては、これらの基本的な検討事項について、どの程度厳密な議論が行われているのかどうかということである。地方公社・第3セクターを設立するにあたっては、これらの検討事項について十分な議論が行われていないという点が大きな問題である。とりわけ、「とりあえず、地方公社・第3セクターを設立しよう」とか、あるいは「議会答弁用に、黒字経営を前提とした収支計画を立案する」というように十分な議論や検討がなされないままに、安易に地方公社・第3セクターが設立されるとするような状況があるならば、後年度になってその綻びのつじつま合わせをするために、多大な労力と財政支出を伴う事態となる可能性がある。これは、事業破綻をした多くの事例が物語っていることである。

したがって、地方公社・第3セクターを設立するにあたっては、基本的に、(1)誰を対象に、(2)どのような財・サービスを行うのか、(3)何のために行うのか、(4)どのような方法によって行うのか、(5)事業が計画通りに進捗しなかった際には、どのように支援・サポートするのか、また(5)決定的な経営危機や事業破綻に至るまでに、事業撤退のタイミングについてはどのように対応するのかなどの観点について、十分に議論をする必要がある。このような観点より、地方公社・第3セクターを設立運営する場合には、これらの留意点について、事前に十分な検討を行うことが肝要であることは改めていうまでもない。これらの検討の濃淡や巧拙が、事業の成否を左右するといっても過言ではない。と同時に、地方自治体の地域政策の観点からその妥当性等についても十分議論する必要がある。

にもかかわらず、実際に、地方公社・第3セクターが設立される場合においては、これらの検討事項の十分な検討がなされずに、なおざりにされている面が多々みられることについては、極めて憂慮すべき問題である。関係者の猛省を促すものである。

現在、自治省をはじめ参議院事務局などで、地方公社・第3セクター問題が種々の角度より議論されている。筆者はそれら委員会の座長や委員を委嘱されている。これらについて、今後の在り方や、方向性等について、一定の見解を示さなければならない立場にあり、その任務の大きさと役割の重さ・責務を痛感している次第である。現在、地方公社・第3セクター問題は、PFI、NPOなどとの関係、また介護保険問題など今後の地域社会の在り方を大きく変貌させる要因や様々な局面との関係性が急速に浮上している。

21世紀を迎え、地方分権が推進される中で、地方公社・第3セクターは、地域産業振興事業や地域活性化事業において、ますます重要な役割を果たすものであると筆者は考えている。その意味では、地方公社・第3セクターに対する精確な情報収集と適正な事業評価体系の確立を図ると同時に、その機能や役割などについて、理論・実証研究、実態・事例研究など、広範な多角的な観点より研究調査をおこなうことが急務の課題となっている。とりわけ、これら地方公社・第3セクターに対する悉皆調査を実施して、その経営実態の全貌を明らかにすることは焦眉の課題である。

注

- 1) 神奈川県『第三セクターと自治体』1990年9月
- 2) 東京都総務局『平成9年度 東京都監理団体経営評価報告書』平成9年11月
- 3) 宮城県『公社等運営評価マニュアル』平成10年7月